جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الادارة العامة

أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى

"The Impact of Empowerment on Employees Performance at Greater Amman Municipality"

إعداد

إبراهيم داود فهد العريق

الرقم الجامعي

1570505005

إشراف

الدكتورمرعي بني خالد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة في كلية إدارة المال والأعمالفي جامعة آل البيت

2017م

أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى

"The Impact of Empowerment on Employees Performance

at Greater Amman Municipality"

إعداد

إبراهيم داود فهد العريق

إشراف

الدكتورمرعي بني خالد

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور مرعي حسن حمد بني خالد مشرفاً ورئيساً	
الدكتور بهجت عيد مفلح الجوازنة عضواً	
الدكتور رياض أحمد محمد أبا زيد عضواً	
الدكتور عنبر ابراهيم شلاش محمد ممتحناً خارجياً	

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها/ تعديلها/ رفضها بتاريخ.........................

تفويض

أنا إبراهيم داود فهد العريق أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: إبراهيم داود فهد العريق

التاريخ:

التوقيع: ....

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: ابراهيم داود فهد العريق **الرقم الجامعي:** 1570505005

التخصص: الإدارة العامة **الكلية: إدارة المال والاعمال**

أقر بأنني التزم بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، الرسالة بعنوان:

أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأنّ رسالتي هذه غير منقولة أومستلة من رسائل أوأطاريح أوكتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيسا على ماتقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة في ما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيتب إلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بع دصدورها دون أن يكون لي الحق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بالقرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: ....التاريخ: / / 2017

الإهداء

إلى والدي أمي وأبي.. إحساناً وبراً واعترافاً بفضلهما وحنانهما..

فقد كان لدعواتهما نوراً يضيء لي الطريق ويسهل علي النجاح..

إلى إخوتي وأخواتي.. لمساعدتهم الدائمة لي..

إِلى هَؤُلاء أَقَدِّمُ ثَمَرةَ جُهْدِي

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خير البرية أجمعين محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.

أتقدم بخالص الشكر، وصادق الثناء إلى أستاذي الدكتور مرعي حمد بني خالد، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، ورافق خطوات إعدادها منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت واقعاً ملموساً، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي في كلية إدارة الأعمال وقد نهلت من علمهم ومعارفهم وخبراتهم، وأحاطوني برعايتهم الكريمة طوال فترة دراستي بالكلية.

كما أتشرف بخالص الشكر وجزيل الثناء إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بمناقشتها، وإبداء ملاحظاتهم القيمة، وتوجيهاتهم السديدة.

وأخيراً أتوجه بالشكر والتقدير، إلى الأساتذة الأفاضل من الدكاترة الذي حكموا استبانة الدراسة.

الباحث: إبراهيم العريق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

ملخص

أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى

إعداد

إبراهيم داود فهد العريق

إشراف

الدكتور/ مرعي بني خالد

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، والكشف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً لأثر التمكين على أداء العاملين أمانة عمان الكبرى تعزى إلى: (الجنس، والمستوى العلمي، ومدة الخدمة في الأمانة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات تونت من (36) فقرة توزعت على أبعاد التمكين: (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، والتحفيز) بواقع (5) فقرات لكل بعد، وعلى أبعاد الأداء: (حجم الأداء، سرعة الأداء، دقة الأداء، وجودة الأداء) بواقع (4) فقرات لكل بعد، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (188) عاملاً وعاملة ممن يعملون في أمانة عمان الكبرى، واعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المقاييس الإحصائية التي استخدمت: الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص عينة الدراسة مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية والإحصاء التحليلي كاختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، واختبارات "ت" للعينات المستقلة، والتحليل العاملي بطريقة المكونات الاساسية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way- ANOVA).

أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يتمتعون بمستوى ما بين المتوسط والمرتفع من التمكين في ممارسة أعمالهم الموكولة إليهم، حيث تبين أنهم يمارسون المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة بدرجة عالية من التقدير، إلا أنهم بشكل عام يتمتعون بمستوى متوسط من التمكين، كما بينت النتائج أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يقومون بمستوى أداء مرتفع التقدير، من حيث حجم الأداء، وسرعته، ودقته، وجودته. كما أظهرت النتائج عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى الجنس، فيما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى للمؤهل العلمي ومدة الخدمة في الأمانة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، ومن أبرزها: وضع برامج مخططة وهادفة لتمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- 1 المقدمة

يشهد القطاعان العام والخاص تغيرات متسارعة في المجالات المختلفة، نتيجة للضغوط المرافقة للمنافسة العالمية في هذا المجال، مما يفرض على المنظمات والمؤسسات والشركات المعاصرة أن تولي اهتمامها بتوظيف بعض المفاهيم الإدارية الحديثة في أعمالها، لتحقيق الميزة التنافسية العالمية من خلال الاعتماد على مواردها البشرية لتحقيق التميز في الأداء، ومن أبرز هذه المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم تمكين العاملين على اختلاف مواقعهم الوظيفية في هذه المنظمات والمؤسسات خاصة الخدمية منها، لما له من أثر فعال في تحسين أدائهم وإنجاز أعمالهم المنوطة بهم، وكذلك لدوره المهم في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم نحو المشاركة في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية بين الإدارة والعاملين.

وفي نفس السياق يمكن اعتبار تمكين العاملين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي أي مؤسسة خدمية، في حال تغير النظرة التقليدية للإدارة والتي عادة ما تقوم فيها الإدارات بعمل كل شيء، ويقررون ما يجب عمله، وكيفية أدائه واتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، وفي ظل هذه النظرة ما على العاملين إلا الاعتماد على توجيهات إداراتهم والمسؤولين عنهم في العمل، وينفذون ما يطلب منهم من تعليمات، إلا أن النظرة المعاصرة للإدارة أصبحت أكثر وعياً ونظرت إلى العاملين باعتبارهم مشاركين فاعلين في إنجاح العمل وتحمل المسؤوليات،

وفي ضوئها أصبح المديرون والمسؤولون يقومون بتفويض العاملين قدراً معيناً من المسؤولية، وإعطائهم الفرصة لإدارة عملهم بأنفسهم، وكذلك مشاركتهم في تحديد ما يجب عمله، واعطائهم مساحة من الحرية لتقرير كيفية تنفيذ العمل، وفيها يثق المديرون والمسؤولون بالعاملين معهم، ويعاملونهم كأفراد ذوي كفاءة قادرين على تحمل مسؤوليتهم عن أدائهم في العمل (الرقب، 2010).

ولما كانت الإدارة تقوم على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة أياً كان بعد عملها فإنها ترتكز على العنصر الإنساني، وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية المختلفة، ويمكن القول: بأن الإدارة تنظيم إنساني قائم على العنصر البشري داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني، فهي ليست تنظيماً آلياً كما يتصور البعض، وبما أن نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء الإدارة فمن الطبيعي أن تحظى دراسة مستوى تأثير السلوك الإنساني لأفراد التنظيم على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة، وكذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل بيئة العمل وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة قد تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وخارجه, ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق، كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أفراد التنظيم الواحد لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفاعلية، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مفهوم تمكين العاملين، وهذا المفهوم يرمي إلى التطبيق أو الإدارة الفعلية، حيث أنه يتصف بالطبيعة العملية التي يمكن أن تكون للخبير أو لرجال الأعمال أو الباحثين في بعد الإدارة بصفة عامة (عفانة، 2013).

كما يعد التمكين من الموضوعات التي نالت الاهتمام والنقاش الواسع من قبل العديد من الباحثين في علم الإدارة والأعمال، حيث أجريت بعض الدراسات التي تبرز أهمية التمكين الذي يركز بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم للعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والإدارية بين القيادة والعاملين (الحراحشة والهيتي، 2006).

ويشكل تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى عنصراً أساسياً نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء العاملين فيها من حيث حجم الأداء وجودته ودقته وسرعة إنجازه، حيث يمثل تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى أحد المتطلبات الأساسية لنجاحها في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، ووفقاً لذلك فان أمانة عمان الكبرى باعتبارها من أبرز المؤسسات الخدمية بحاجة ماسة لتبنى ممارسات إدارية حديثة تساعد على تحسين مستوى أداء عامليها.

ونظراً للدور الكبير والمهم لتمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى الذي يفترض أن يتعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، ونظراً لأهمية دراسة التمكين كونه من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظ باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين، وعليه، تحاول هذه الدراسة التعرف إلى أثر تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى على مستوى أدائهم.

2-1 مشكلة الدراسة

يعد التمكين أحد العمليات الإدارية الفاعلة في المؤسسات الخدمية التي تهدف إلى منح العاملين من كافة المستويات الإدارية الصلاحيات والمسؤوليات التي تساعدهم على أداء أعمالهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة بما يحقق أهداف المؤسسة بدون تدخل

مباشر من قبل الإدارة العليا، وتوفير السبل الكفيلة للقيام بمسؤولياتهم بمهنية، وثقة، واقتدار، وصولاً إلى تحقيق مستوى مناسب من الأداء من حيث الجودة والحجم والدقة والسرعة.

حيث أن أمانة عمان الكبرى تعد من أبرز المؤسسات الخدمية على مستوى العاصمة التي تعمل على تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، حيث أنها بحاجة إلى تحسين مستوى أداء عامليها بمختلف مسمياتهم الوظيفية، باعتبار أن مستوى الأداء هو معيار نجاحها في تحقيق أهدافها، لا سيما وأن هناك بيئة إدارية ملائمة في أمانة عمان الكبرى تساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين فيها بمختلف مسمياتهم الوظيفية، والتعرف إلى مدى تأثيره في تحسين مستوى أدائهم، – وحسب علم الباحث– لم تجر دراسات سابقة حاولت الكشف عن مستوى تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى وأثره في مستوى أدائهم، وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في البحث والاستقصاء عن أثر تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى في مستوى أدائهم، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى ؟
2. ما مستوى أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى ؟
3. ما أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى؟

1-3 فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين من حيث: (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز) على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

الفرضـية الرئيسـة الثانيـة: لا توجد فروق ذات دلالـة إحصـائية عند مسـتوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثـر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.تُعزى إلى: (الجنس، والمستوى العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى من حيث درجة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، ومشاركتهم في الدورات التدريبية، وما يتلقونه من تحفيز نحو أداء العمل بصورة أفضل، ومن ثم الكشف فيما كان هناك أثر لأبعاد التمكين في مستوى أدائهم نوعاً وكماً.

1-5 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الربط بين تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى ومستوى أدائهم الذي يشكل المحور الإنساني، على اعتبار تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار الأمانة في تقديم خدماتها على أكمل وأن أداء العاملين هو العامل الرئيس في تحقيق أهدافها.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لأمانة عمان الكبرى كونها من أهم المؤسسات الخدمية العامة التي يتعامل معها قطاعات واسعة من مجتمع العاصمة عمان.

ويأمل الباحث أن تكون النتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة رافداً مفيداً في تطوير العمل في أمانة عمان الكبرى، وتساهم في زيادة فاعليتها وتعزيز كفاءتها من خلال ما يمكن أن توجه إليه أنظار صانعي القرار ومنفذيه إلى أهمية تبني مفهوم التمكين الإداري وتطبيقه، كونه يساعد في

جهود التطوير الإداري الذي تبنته الحكومة الأردنية على اختلاف مؤسساتها وأنشطتها ومهامها الإدارية والخدمية. **و**يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في بعدين اثنين، هما:

الأهمية العلمية

1- إبراز أثر تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى في مستوى أدائهم.

2- إبراز أهمية ودور التمكين بأبعاده المختلفة وعلاقته بمستوى الأداء.

3- تتسم الدراسة في الإثراء المعرفي لعملية التمكين من خلال مراجعة وتمحيص العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

4- قد توفر هذه الدراسة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا البعد، نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر التمكين على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية المحتلفة .

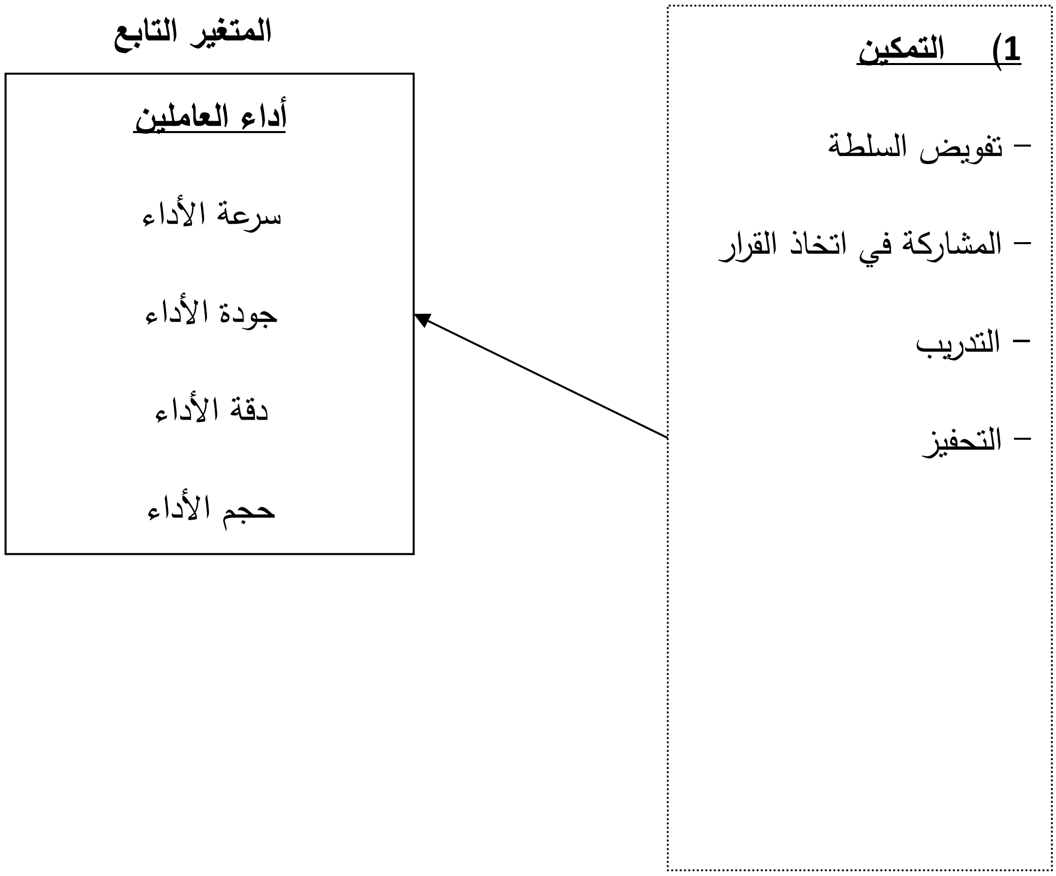
1- يتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفاعلية أدائها.

الأهمية التطبيقية

1 تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلية التي تناولت تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى وأثره في مستوى أدائهم.

2- من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في الارتقاء بمستوى أداء العاملين في المؤسسات والمنظمات الإدارية المختلفة ومن ضمنها أمانة عمان الكبرى.

1-6 مخطط الدراسة:



1-7 التعريفات الاصطلاحية

التمكين الإداري: "عملية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم " (المعاني، 2004 ، ص: 22).

تفويض السلطة: يقصد به " أن يعهد المدير ببعض صلاحياته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المختلفة".

المشاركة في اتخاذ القرارات: وهو: "إفساح المجال للأفراد في إبداء ارائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دوائرهم" (العدوان والخوالدة، 2008، ص: 236).

التدريب: يقصد به أنه: "عملية هادفة تسعى إلى احداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين واكسابهم معارف وقدرات ومهارات جديدة، من أجل تحسين أدائهم للقيام بالأعمال الموكلة اليهم بهدف رفع فاعلية الأداء المؤسسي" (المحاسنة، 2004).

ويمكن تعريفه إجرائياً لغرض هذه الدراسة بأنه: الجهود المنظمة لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف ومهارات وخبرات مستحدثة بهدف تنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم وإحداث تغييرات ايجابية مستمرة في ادائهم للعمل.

التحفيز: ويقصد به: "الممارسة الإدارية التي تعمل على التأثير في أداء العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في العمل" (المعاني وارشيدة، 2009).

أداء العاملين: يقصد به: تلك الأعمال التي يمارسها العامل أو الموظف للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها وفق معايير حجم الأداء ودقته وسرعته وجودته.

ويمكن تعريفه كذلك على أنه: تلك المهام و الجهود والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظف أو العامل في أمانة العاصمة بثقة واقتدار لغرض تحقيق الأهداف الوظيفية التي تسهم

بـدورها فـي تحقيـق أهـداف الأمانـة فـي ضـوء دقـة وجـودة الأداء وسـرعته لتحقيـق الأهـداف الموضوعة.

1– 8 حدود الدراسة

تتحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تعرف أثر التمكين على مستوى أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى من خلال أبعاده: (تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتدريب، و التحفيز).

ثانياً: الحدود المكانية والبشرية: تقتصر هذه الدراسة على أمانة عمان الكبرى، كما تقتصر على عينة من العاملين في أمانة عمان الكبرى.

ثالثاً: الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2017 م.

رابعاً: الحدود الإجرائية: تتحدد هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم التوصل إليها، وعلى المقياس الذي تم بناؤه والمتمثل باستبانة التمكين وفق مجالاتها وأبعادها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث يتضمن المبحث الأول توضيحاً لمفهوم التمكين، وأهميته، ومبادئه ومزاياه، وأبعاده، وخطواته كاستراتيجية إدارية، وأبرز أساليبه، ومعوقات تطبيقه، ويتضمن المبحث الثاني أداء العاملين من حيث المفهوم، والأهمية، والعوامل المؤثرة على الأداء ومستوياته، وتقييم الأداء، وأهداف التقييم، ومبادئ تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في التقييم وتأثير التمكين على أداء العاملين. كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي توضيحاً لذلك:

2-1 المبحث الأول: التمكين

2-1-1 التمكين: مفهومه وتعريفه: وردت في الأدبيات السابقة آراء مختلفة حول مفهوم التمكين وتعريفاته، إلا أن معظمها يركز حول تفويض بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمل للعاملين، ومنحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وإبداء الرأي في بعض الأمور التي تتعلق بمجال عملهم، فهناك من يرى أن التمكين هو عبارة عن استراتيجية من استراتيجيات الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة مهنية تشجع العاملين على تحمل مسؤوليتهم الشخصية في تطوير العمل وتحسين الأداء (عفانة، 2013).

وفي السياق ذاته يرى الشمري (2008) أن علم الإدارة الحديث أصبح أكثر اهتماماً بالعاملين في المؤسسات والمنظمات الخدمية، باعتبارهم الدعامة الرئيسة داخل هذه المنظمات والمؤسسات، وذلك من خلال تطبيق أساليب إدارية ملائمة تساعد على رفع مستوى أدائهم وتحسين مستوى

إنتاجهم، ومن بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة ا يسمى بتمكين العاملين، الذي يقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والتدريب والتحفيز.

فقد عرفه أفندي (2003,:32) بأنه: "استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين الحرية بالتصرف في ممارسة أعمالهم، واتخاذ القرار، والمشاركة الفعلية للعاملين في إدارة المؤسسة التي يعملون بها، وتحمل المسؤولية والرقابة. ويرى مورل (Murrel, 2000:21) بأن: التدريب والتحفيز وتفويض السلطة وتعزيز الثقة جميعها تساعد في تمكين العاملين نحو تحمل مسؤوليات أكبر تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج. بينما يرى الشهراني (2009:14) بأن تمكين العاملين يعني: توسيع صلاحيات العاملين، وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات. وعرفه المعاني (2004 :22) التمكين بأنه: "عملية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العامل الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداء العمل بالطريقة التي يراها مناسبة دون تدخل مباشر من المسؤولين عنه. وأضاف عبد الوهاب (2004) أبعاداً أخرى تساعد في تمكين العاملين وتحسين مستوى أدائهم تتلخص في المشاركة الحقيقية للعاملين في إدارة أعمالهم واتخاذ القرار المناسب وفق مصلحة العمل، واتخاذ الإجراء المناسب في المواقف الطارئة. أما الرشودي (2009) فقد رأى بأن تمكين العاملين عبارة عن عملية إدارية يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

وبعد استعراض ماسبق من تعريفات، يلاحظ وجود مشتركه فيما بينها، من حيث تأكيد غالبيتها على أهمية منح السلطة للعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وإدارة عملهم، وتحمل المسؤولية، وتعزيز الثقة، وتوفير التدريب والتطوير اللازم لتحسن مستوى لأداء. ويمكن تعرف التمكين وفقاً لهذه الدراسة، بأنه: استراتيجية إدارية تقوم على تزويد العاملين بالأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في التدريب المستمر وتفويض السلطة واتخاذ القرارات المناسبة والتي تساعد في رفع كفاءة العاملين وزيادة الإنتاجية.

2-1-2 أهمية التمكين:

يشير كل من (ملحم، 2006 ؛ جودة، 2008 ؛ صالح، 2009)، إلى أن أهمية تمكين العاملين تبرز في ثلاثة مستويات، هي:

أولاً: المستوى الخاص بالعامل:

أ. **الانتماء:** حيث تسهم عملية تمكين العامل في زيادة مستوى شعوره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ولفريق العمل ولعمله الذي يقوم به، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء وزيادة الإنتاج.

ب. **المشاركة الفاعلة:** حيث إن تمكين العاملين يسهم في رفع مستوى المشاركة كنتيجة للتمكين، والتي تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من شعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، وإن المشاركة الناجمة عن التمكين عادة ما تكون مشاركة هادفة بعيدة عن السلبية.

ت. **مستوى الأداء:** يرتبط مستوى أداء العاملين بدرجة تمكنيهم بالمجالات الإدارية والمهنية المتعلقة بالعمل، وإن هدف أي مؤسسة من وراء عملية التمكين هو تحسين مستوى

الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، فتحسين الأداء نوعاً وكماً خاصة في المؤسسات الخدمية تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين، لأن المؤسسة التي تحاول تمكين عامليها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم الاستقلالية والحرية في التصرف.

ث. **المعرفة والمهارة:** تتوقف عملية نجاح التمكين على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل والتي لا يمكن تحقيقها دون تنمية وتدريب وتحفيز، مما يتطلب إشراك العاملين برامج تدريبية مخططة وهادفة وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لأداء العمل.

ج. **المحافظة على الموظف:** تهدف المؤسسات الخدمية التي تسعى إلى النجاح والتميز نحو المحافظة على عامليها خاصة أولئك الذين خضعوا لبرامج التمكين، فزيادة خبرات العامل من خلال برامج التدريب والتمكين يفرض على المؤسسة التمسك به والمحافظة عليه كعامل لأطول فترة زمنية.

ح. **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** إن عملية التمكين تساعد الموظف على إداراك قيمة العمل الذي يقوم به حينما يشعر باستقلاليته وحريته في التصرف وسيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على سير العمل، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تخدم مصلحة العمل وأهدافه المشتركة.

خ. **تحقيق الرضا الوظيفي:** ويعد أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ثانياً: نتائج خاصة بالمؤسسة: عندما تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات المناسبة للعاملين والمتعلقة بالعمل من حيث: تزويدهم بالخبرات والمعلومات والتدريب المناسب فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله نتائج إيجابية على مستوى أداء المؤسسة وعامليه، وتحقيق نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث السمعة الجيدة وتطوير العمل. ويمكن أن تنعكس هذه النتائج على الجوانب الآتية:

أ- **ولاء العاملين للمنظمة:** إن شعور العامل بكفاءته في أدائه لعمله وبتقدير مسؤوليه له يشعره بحرية التصرف في العمل، مما يسهم في تعزيز العلاقة الإيجابية فيما بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

ب-**زيادة فرص الإبداع والابتكار:** عندما يمارس العامل حرية التصرف في عمله مما يدفعه نحو المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.

ت-**مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير، وهذا قد لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

ث-**تحسين العلاقة بين العاملين:** من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

فالتمكين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة، إذ أنه كان في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يعتمد عبى قيام بعض المديرين بعمل كل شيء، ويقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديريهم أو رؤساء أقسامهم، وما عليهم إلا تنفيذ ما يطلب منهم من عمل، إلا أنه في ضوء النظرة الحديثة والمعاصرة للإدارة أصبح المديرون يحرصون على تفويض كل فرد في العمل قدراً من المسئولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، ومشاركته في تحديد ما يجب عمله مع منحه قدراً من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، وفي هذه الحالة يثق المديرون والمسؤولون في أعضاء فرق العمل، واعتبارهم عاملين قادرين على تحمل مسئوليتهم (الرقب، 2010).

وبعد استعراض ما سبق، يتبين أن الأساليب الإدارية الحديثة تؤكد على أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية وخاصة في المؤسسات والشركات التي تعتمد في عملها على فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في أبعاد أعمالهم.

2-1-3 أبعاد التمكين:

يلاحظ أن هناك تباين ملحوظ بين آراء الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين، إلا أن العديد من الباحثين ذكروا أبعاداً مختلفة للتمكين الإداري، وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها معلومات العمل اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المسؤولون ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسة لتضمنها الاتصال ومشاركة المعلومات، وتعد المعلومات جانباً مهماً يعتمد عليها في

عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود، حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانيه حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب، حيث يسهم الاتصال ومشاركة المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل (الرشودي، 2009).

البعد الثاني: بناء فرق العمل: وتعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين، وذلك بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقيه تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام للعمل والمؤسسة، وتساعد في التغلب على المشكلات من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة وفريق العمل، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً مهماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي (عارف، 2004).

البعد الثالث: التأثير: ويقصد به إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان

للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية النابعة من الوظيفة ذاتها. (اندراوس ومعايعة، 2008).

البعد الرابع: تحفيز العاملين: حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تلبى احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، كي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كناتج للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة (الجميلي، 2008).

كما أورد المعاني ورشيدة (2009) أبعاداً أخرى للتمكين منها: (تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، وحفز العاملين). وذكر ليسهلي ومك قولدرك (Lashely and McGoldrick,2009) أربعة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أي منظمة، وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: المهمة (Task): يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينة من أداء المهام التي وظف من أجلها، وإلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كالرضا الوظيفي لدى العاملين والولاء للوظيفة.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز

المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

البعد الثالث: القوة (Power): إن أول الخطوات لفهم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواءً من ناحية وجهة نظر المديرين أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، والمهام التي يقومون بها، وإلى أي مدى تحدد السلطة التي يمتلكها الفرد في أداء المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

البعد الرابع: الالتزام (Commitment): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان الإداري لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture): يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، أو الأدوار، أو التحكم، فالثقافة الإدارية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملاءمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

أما بالنسبة للدراسة الحالية، فقد اعتمدت أبعاد تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى الآتية لتكون موضع البحث والدراسة، وهي: (تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرار، التدريب، التحفيز).

أولاً: **تفويض السلطة:** يقصد بتفويض السلطة بشكل عام بأنه: "الحق المفوض للمديرين في صنع القرارات دون الرجوع للمستوى الأعلى أو للإدارة العليا، كما يقصد بها بأن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إتخاذ قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس، فالفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تعتمد على أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة (Lawler, 2008).

كما تساعد عملية تفويض السلطة على إظهار ثقة المدير بمرؤوسيه وتنمية مهاراتهم، وهو عملية تقترن بمساءلة المرؤوس عن مدى استخدامه لهذه السلطة في تنفيذ العمل وإنجازه، فوظيفة المديرين الأساسية الإدارة وتسيير الأمور، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ، وعليه، فإن تفويض السلطة نتاج ثقة الإدارة بالموظف وبقدراته، فهو بذلك يمكن لأنه يمنح السلطة مما يساعده على مواجهة المشكلات والأحداث، ويدفعه نحو اتخاذ القرار الذي يتناسب مع الموقف والأهداف، مما يشعره بالانتماء الحقيقي لعمله ولمنظمته (أندراوس ومعايعة، 2010).

لذا، فإن من أهم مزايا عملية تفويض السلطة هي تحرير المديرين من كثير من الأعمال التي يمكن تنفيذها من خلال الاخرين، حيث يتيح لهم التفويض مجلا للتركيز على الأعمال الهامة والإستراتيجية، كذلك تزيد من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإذ يعد التفويض عملية مناسبة لتدريب المرؤوسين لتولي مهام أعلى في المنظمة، وأداة لتحفيزهم لأداء وإنجاز أفضل.

ثانياً: **المشاركة في اتخاذ القرار:** عرف المتروك (2010:11) عملية المشاركة في اتخاذ القرار بأنها: " إفساح البعد للأفراد في إبداء أرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم ودوائرهم. ويرى أبل (Appel,2006:185) إن عملية اتخاذ القرار هي إسهام العاملين والموظفين في اتخاذ القرارات، وصنع أهداف خاصة بالعمل والالتزام بتطبيق القرارات لتحقيق الأهداف. وتتفق هذه التعريفات في مجملها على أن ما يفيده هذه البعد هو اسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات بأشكال ودرجات مختلفة ومتفاوته في المشاركة في عملية اتخاذ القرار في المنظمات ويتوقف ذلك على سياسات المنظمة التي تتبعها.

وعليه، فإن عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية التي يقوم على أساسها أي تنظيم، فالتوصل إلى القرار السليم لا يتأتى إلا من خلال تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار في ظل بيئة منظميه تتصف بالشفافية والوضوح وأجواء عملية يغلب عليها أهمية دور العاملين في دعم متخذ القرار بالمعلومات الهامة التي تعد الجوهر في التوصل إلى بدائل جذرية تمكنه من اتخاذ القرار المنشود من قبل كافة الأفراد العاملين، بحيث لا تكون عملية المشاركة مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا (كنعان، 2007).

لذا تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مهمه تسهم في التوصل إلى القرار السليم، بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات ولغاية الوصول إلى القرار حيث تشعرهم بأهميتهم في تحمل المسؤولية وتحسين طرق العمل ما يحفف الصراع داخل المنظمة، تمنحهم نوعا من الثقة، والمعنوية العالية على التحكم بمجريات العمل، وبالتالي اتخاذ القرارات بصورة أكفأ من خلال مناقشتها وتحليلها، وبعد ان يتخذ المدير القرار المناسب، فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كذلك ليشمل تنفيذه.

ثالثاً: التدريب: يعد التدريب سلوكاً إنسانياً منذ القدم ملازماً للمجتمعات البشرية، تطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية قديماً وحاضراً ومستقبلاً، فهو مصدر مهم من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل وزيادة الانتاجية، لذا يعد التدريب انفاقاً استثمارياً يحقق عائدا ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حتى أصبح ضرورة ملحة نظرا لما يشهده العالم من تغييرات وتطورات سريعة في شتى الأبعاد والمهن، مما استلزم على الأفراد مجارات هذا التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام أعباء كثيرة، ومهام متنوعة، ومسؤوليات متعددة، لابد من القيام بها بكفاءة واقتدار حتى يكون عضوا فاعلا في منظمته ومجتمعه. ويعرف الطعاني (الطعاني، 2009:14) التدريب بأنه: الجهود المنظمة، والمخططة لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم. في حين عرف همشري (همشري، 2001:296) التدريب أنه: الجهود الإدارية أو الإدارية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء مهامه أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءة عالية كم اعرفه أيضا بأنه عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصقلها وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المنظمة اتي يعمل فيها. ويرى بروان ولور (Bowen & Lower,2006:188) التدريب بأنه أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية ترفع من مستوى قدرات ومهارات الافراد العاملين لتقبل عملية التمكين والتعاطي معها، ومن الامثلة على برامج التدريب الضرورية: حل المشكلات، مهارات الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع الفرق.

فالتدريب حلقة مهمة في تنمية الموارد البشرية حيث انه يحقق تطوير المعارف والمعلومات لدى الأفراد عن كيفية أداء العمل وأساليبه وتطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد، ففي كثير من الاحيان يكون الغرض من تنمية الموارد البشرية وإعادة تأهيلها بهدف اكتسابها لمهارات وقدرات ومعارف جديدة ثم الترقية حين تصل قدرات الفرد الوظيفية أو المهنية إلى مستوى يتناسب والسلم الوظيفي الأعلى، وعملية التدريب عادة ما تتم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة في مختلف المستويات الإدارية فإن على الإدارات المختصة بالعملية التدريبية وضع الخطط التدريبية لتنفيذ البرامج التدريبية بعد ان يتم تحديد أهداف البرامج بما يتناسب والحاجات الفعلية للمنظمة التي تدعم مختلف جوانب العمل وبما يدعم منح الموظف مهارات متعددة تتلاءم مع إمكانية أدائه لمهام أخرى داخل المنظمة، وتهيئة السبل الكفيلة لإنجاحه مع الحرص على تقييم كل برنامج تدريبي ومدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي في بعد اعمالهم، ومدى امكانية تطبيق ما اكتسبه من خبرات ومهارات في الواقع العملي، سواء تم التطبيق بشكل تدريجي أو بشكل كلي وشامل، ذلك لأن التطبيق العملي يوفر تغذية عكسية حول مدى تحسن أداء العاملين ومدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه التي وضع لتحقيقها.

رابعاً: التحفيز: يرى أبو النصر (2012) أن التحفيز يتكون من مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع العامل أو الموظف نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق حاجاته المتعددة وتحقيق أهدافه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلال قيامه بعمله.

لذا فإن على الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها أن تسعى جاهدة لوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، وأفضل الحوافز هي تلك التي تشعر العاملين بأن الإدارة تهتم براحتهم

وتقدر أعمالهم وتقوم على مراعتهم، وتتعدد أنواع الحوافز ومسمياتها بتعدد وجهات نظر الباحثين حيث أصبح في وسع المنظمة ان تقدم لموظفيها مزيجا من الحوافز يعزز بعضه البعض، ويعمل بصورة متكافئة في سبيل حث الافراد واستنهاض هممهم لبذل المزيد من الجهد نحو تحقيق افضل معدلات للأداء.

فعملية تمكين العاملين تعتمد إبقاء شعلة الحماس والجدية في نفوس العاملين أولا وأخيرا على دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف عامليها وأهداف المنظمة، وان يكون للقيادة دور بارز في تحسين مستوى أدائهم وتحفيزهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والتي من أهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، لذا ينبغي أن يكون نظام الحوافز مبني على الانتاجية والجودة والأداء بغرض تحقيق أهداف المنظمات.

ولأهمية تأثير عملية تحفيز العاملين التي شغلت المديرين في مختلف العصور، ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين، متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في كل عصر، وهذا ما جعلها تقدم نماذج لإرشاد المديرين حول كيفية تحفيز العاملين، حيث ركزت النظريات التقليدية على عنصر المقدرة، بينما ركزت نظريات العلاقات الانسانية على الحوافز المعنوية، أما الاتجاهات الحديثة فإنه تنادي بالاهتمام بكل من عنصري المقدرة والدافعية وذلك من خلال ما يلي:

- اعتبار الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيها كافة العوامل لتحقيق أهداف العمل والعاملين.
- إمكانية اشتراك العاملين في تحديد أعباء العمل.
- التأكيد على تنوع ومشروطية الحوافز حيث ان أسس تحديدها هو البحث الفعلي عن حاجات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف وإشباع هذه الحاجات.

- تشجيع العاملين على الابتكار وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم رقابية ذاتية لبلوغ مستويات الأداء المحدده.

- إن واجب المدير تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تطبيق العلاقات العضوية المتبادلة بينهما، وتنمية مقدرة المرؤوسين وتحفيزهم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة (Cole,2004) .

و بالرغم من أن تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات،والثقة وتدفق المعلومات تعتبر من العوامل الاساسية في التمكين قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين، إلا إن التمكين كما يؤكد العديد من الباحثين ليس بمنحه مجانية، فكما إن فيه مشاركة وتحمل للمسؤولية، فالمنافع فيها أيضاً مشاركة ومحاسبة على النتائج بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام حوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكَّن من العاملين، بمعنى أخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء عالية يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الموظفين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والتفكير الخلاق، أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته للجهود المبذولة مما يشعر الفرد بعدم عدالة التحفيز، لذا فإن النتائج سوف تكون سلبية، إذ يؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي بدوره يؤدي إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الانتاجية، كثرة الغياب، وعدم الولاء للمنظمة.

وبعد استعراض ما سبق، ينبغي إعطاء التحفيز المكانة التي يستحقها في عالم العمل والممارسة الإدارية، وذلك من خلال عدالة انظمة الاجور ومواكبتها للمتغيرات الاقتصادية، ووضوح أسس الترقية والتوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية كمنح المكافآت التشجيعية أو العلاوات الاستثنائية، وتوفير الحوافز المعنوية لإشعار المرؤوسين بأهميتهم وتقدير جهودهم، وابقاء العاملين في جو يسوده الاستقرار من خلال استمالتهم ورفع المعنويات واطلاق الطاقات إلى أقصاها، وتوفير خطوط اتصال فعالة في جميع الاتجاهات، وإشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء الانسب لقياس قوة أدائهم وجودته.

وفي ضوء ما سبق، يتبين أن للتحفيز دور هام في ترسيخ عملية التمكين الإداري، حيث إن الحوافز على مختلف أنواعها المادية والمعنوية تشعر العامل بأهمية ما يقوم به من جهود يتم تقديرها من قبل الإدارة، ويحقق من خلال التحفيز أهدافه وبالتالي تحسن من مستوى أداء العمل للعامل كنتيجة لارتباط مصالحه بأهداف المنظمة، لذا يجب أن توضع الحوافز بشكل مدروس وسليم من قبل المختصين حتى تشبع حاجات العاملين وتلبي طموحهم ودفعهم إلى الانجاز وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

4-1-2 نماذج التمكين

ورد في الأدب الإداري أمثلة عدة لنماذج التمكين التي قد تساعد على تفسير وفهم مفهوم التمكين ومن أهم هذه النماذج ما يلي (الزيدانيين، 2006 : 16):

أولاً: النموذج التحفيزي (Conger & Kanungo,1988): يعتبر هذا النموذج التمكين بأنه عملية لتعزيز شعور ا العاملين بالفاعلية الذاتية، لمواجهة الظروف التي تعزز

الشعور بالضعف، والتغلب عليها بالممارسات الإداري الرسمية والطرق غير الرسمية التي ترتكز على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

فالتمكين مماثل لمفهوم القوة، ويمكن أن ينظر إليه من جهتين الأولى كمركب اتصالي حيث يدل على تفويض القوة والجهة الأخرى كمركب تحفيزي لتعزيز الفاعلية الذاتية لدى العاملين. وقد حدد هذا النموذج خمس مراحل لعملية التمكين الإداري، على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تشخيص العوامل الإدارية المسببه لفقدان الشعور بالقوة لدى العاملين، ويمكن حصرها في عاملين رئيسن، عوامل تنظيمية كالتغيرات الإدارية الرئيسة، محدودية الاتصالات داخل المنظمة، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف التحفيز، البرامج التدريبية غير الموجهة،عدم عدالة المكافآت أو غيابها، أما العامل الاخر فيتعلق بأسلوب الاشراف، كمركزية السلطة، ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، غياب دور القيادة في التوجيه، عدم تحديد المهام بوضوح، ضعف التنوع في العمل. لذلك على الإدارة الفعالة حصر تلك الإشكاليات والعمل على التخلص منها من خلال عملية التمكين والتغلب على ذلك الشعور لدى العاملين.

المرحلة الثانية: تضمن استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالاهداف أو الإدارة التشاركية وإثراء الوظيفة، وربط المكافآت بالأداء وتميزه،العمل على إزالة كافة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف، وتفعيل كل ما من شأنه أن يحقق الثقة والتحفيز للعاملين.

المرحلة الثالثة: قيام الإدارة داخل التنظيم على توفير المعلومات فعالية العاملين الذاتية في أداء مهامهم، وذلك باستخدام مصادر متعددة منها: التجارب والمهام المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لإستقبال العاملين لتلك المعلومات سيشعرهم بالتمكين من خلال زيادة الجهد المبذول، وتوقعات تحسن معدلات الأداء،كنتيجة لإعتقاد العاملين بفاعليتهم الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرات العاملين لآنجاز المهام وتحقيق الاهداف المنوطة بهم من قبل الإدارة.

ثانياً: النموذج الإدراكي (Thomas & velthouse, 1990): يرى هذا النموذج التمكين بأنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد، والتي تعود عليها بصفة مباشرة لأداء المهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. والتمكين يجب أن يبدأ من الذات والمعتقدات، حيث تتضمن المعتقدات الكيفية التي ينظر من خلالها للعام الخارجي، كما ان مفهوم الذات يجب ان يعمل على تشجيع السلوكيات الهادفة، وربطها بأهداف المنظمة ضمن منهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد هذا النموذج أبعاداً نفسية للتمكين تتمثل في التأثير الحسي، والمقدرة، وإعطاء معنى للعمل الذي يقوم به الفرد، والاختيار،هذه الأبعاد قد تؤدي إلى إحداث آثار ايجابية لدى العاملين والتي قد تمثل بعدا لتحقيق التمكين.

2-1-5 أساليب التمكين:

أورد ديفس (Davis,1997) المشار إليه في الطعاني والسويعي (2004) أن هناك عشرة أساليب يمكن استخدامها لتمكين الموظفين، وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.

2. التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.

3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم.

4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.

5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6. التمكين من خلال التغذية الراجعة :حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.

7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.

8. التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين.

9. التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

10. التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

2-2-2 المبحث الثاني: أداء العاملين

تسعى المنظمات على مختلف مهامها وأنواعها سواء كانت حكومية أو خاصة إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية، من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبسرعة مناسبة استجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين والمستفيدين ولذلك تحرص هذه المنظمات على رفع مستوى أداء العاملين لديها، إذ إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى توفر موظفين أكفاء قادرين على إنجاز مهامهم بدرجة عالية من الجودة والدقة وسرعة الإنجاز، في عصر يتسم بالمنافسة في استخدام الموارد الاستخدام الامثل واستغلال طاقات الكوادر البشرية إذ يمثل العنصر البشري المحور الفعلي والحقيقي للأداء، ويعد أحد أهم المؤشرات الدالة على كفاءة الموظفين، وبلوغهم مستوى الانجاز المستهدف (السكارنة، 2013).

لذلك فإن التأكد من كفاءة العمليات الإدارية بما في ذلك تقييم الأداء بشقيه المؤسسي والفردي، يعتبر من مقومات نجاح المنظمات الإدارية الجيدة وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف ووضع الحلول التصحيحية للوصول إلى تحقيق الاهداف الإدارية.

حيث يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستخداماً في حقل الإدارة، ويتصف بأنه مفهوم واسعا ومتطورا لتميز محتوياته بالديناميكية،، نتيجة لتغير وتطور مواقف المنظمات وظروفها بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية، مما أسهم في تعدد المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء وتعدد البحوث والدراسات التي تناولته، نظرا لإختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء والمتبناه من قبل الباحثين والكتاب. وعرف الأداء بأنه: مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة وتحديد أسبابها، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تؤدي إلى تجاوز ذلك القصور مستقبلا وعدم تكراره (الحسبان، 2009:22).

وعرف الحوامدة والفهداوي (2012:170) الأداء بأنه: " مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

كما يعبر عن الأداء أحيانا بالكفاءة والفاعلية، حيث تعني الكفاءة حسن استخدام الموارد والفاعلية تعني تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، لذا فالفاعلية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة في التنظيم كالإنسان والمال والمعدات والاساليب للحصول على النتائج المطلوبة أي العلاقة بين

العناصر المستخدمة وليس كميتها، أما الكفاءة فتهتم بإنجاز الاعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للموارد للحصول على النتائج المرغوبة (أبو النصر، 2012:120).

يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمن الباحثين من نظر اليه على انه حصيلة جهد ومنهم م يرى انه انجاز عمل ومنهم من يرى انه سلوك وهذا ناتج عن تعدد الدراسات واختلاف وجهات نظر الباحثين حيال الأداء.

ومن هذا المنطلق يستخلص الباحث تعريفا للأداء يتناسب وغاية الدراسة: فهو تلك المهام والجهود والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الفرد بثقة واقتدار لغرض تحقيق الأهداف الوظيفية التي تسهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة في ضوء دقة وجودة الأداء وسرعته لتحقيق الخطط الموضوعة من قبل المنظمة.

2-2-3 عناصر الأداء

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء الوارد ذكرها عند (الشيخ، 2010)، **وهي:**

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة الفنية والخلفيات لعامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتشمل دقة أداء واتقان المهام والتمكن الإداري والفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الاخطاء.

ج- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

د- المثابرة والوثوق: وتتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف.

2-2-4 مستويات الأداء

يمكن تقسيم الأداء الى ثلاثة مستويات على النحو الآتي:

1- الأداء الفردي

وهي الأعمال التي يمارسها الموظف للقيام بمهامه ومسؤولياته الوظيفية وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعة والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه، من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس التي تشتمل على مواضيع تتعلق بالوقت المستنفذ، والتكلفة والجودة، ليتم من خلالها تقييم أداء الفرد، وصولا للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في مختلف الإدارات، للوصول إلى أكبرقدر ممكن من الانتاج وبأقل تكلفة، وبسرعة جيدة، وعلى مستوى مناسب من الجودة والإتقان، وفق مؤشرات قياس الأداء الفردي المتمثلة في الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية (العتيبي، 2007).

2- أداء الوحدات التنظيمية

ويتعلق بالأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية لأداء دورها في تنفيذ مهامها واضطلاعها بواجباتها ومسؤولياتها المؤسسية، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية.

3- الأداء المؤسسي

هو محصلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالاضافة إلى أخذه بالاعتبار المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمنظمة والمؤثرات الخارجية الاجتماعية والإقتصادية والثقافية، أي انه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، فهو النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول اليها.

ويقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل مواضيع القياس الفعالية البيئية الفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتتضمن درجة القبول الإجتماعي لقرارات المؤسسة، ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة (الربضي، 2008).

2-2-5 محددات الأداء

نال هذا الموضوع اهتمام الباحثين بقصد التعرف على ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي حيث أن هناك عدة محددات للأداء فالسلوك الانساني هو محدد للأداء وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لدوافع أو ضغوط نابعة من الفرد نفسه، وإنما هو نتيجة للتفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى المحيطة به. ومن أهم المحددات الرئيسة للأداء:

أ- **الدافعية الفردية:** والتي تنبع من رغبة الفرد للعمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا، و تظهر الدافعية من خلال إقباله على أداء مهامه وتأدية واجباته الوظيفية بما ينسجم ويتوافق مع ميوله ورغباته.

ب- بيئة أو ظروف العمل: إن تهيئة بيئة العمل الداخلية سواء على مستوى التنظيم ككل أو الإدارة أو القسم وما ينتجه ذلك من إحساس الموظف بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته،من تهيئة الجوانب المادية كالمكان المناسب من حيث الاضاءة والتهوية وساعات العمل، والجوانب المعنوية كدرجة المسؤولية والعلاقة مع الزملاء والمشرفين، الامرالذي ينعكس ايجابا على دافعيته للعمل.

ج- القدرة على أداء العمل: وتتضمن ما لدى الموظف من مهارات وقدرات وخبرات على القيام بمهامه المحدده والتي يمكن اكتسابها من خلال التدريب والتعليم والدورات المتخصصة المرتبطة بالعمل (السكارنة، 2013).

2-2-6 العوامل المؤثرة في الأداء

يعد مستوى الأداء محصلة لعدة عوامل يتصل بعضها بالفرد كقدراته ومهاراته ويتصل بعضها بالتنظيم كوضوح المهام والتقنية المستخدمة في العمل، وقد صنفها البعض على أنها عوامل عامة وعوامل فنية وعوامل تنظيمية وبشرية وصنفها أخرون على انها عوامل خارجية خارجة عن سيطرة الإدارة وعوامل داخلية خاضعة بدرجات متفاوته لسيطرة الإدارة، كما حددها البعض بعاملين رئيسيين هما:

- **عوامل إنسانية:** وتشمل قدرة الفرد على الأداء الفعلي للعمل وتحدد من خلال المعرفة والتعليم بالإضافة إلى التدريب وتتضمن كذلك رغبته في العمل والتي تتأثر بظروف العمل المادية وظروف العمل، وحاجات ورغبات الفرد من العمل.

- **عوامل فنية:** تشمل التقدم التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، ونوعية المواد المستخدمة، وطرق العمل وأساليبه.

ولكل من تلك العوامل دور في التأثير على مستوى الأداء، حيث تنتج هذه العوامل من تفاعل خصائص الفرد المختلفة المتمثلة في العوامل الشخصية والعاطفية والاجتماعية والخبرة العملية والتعليم والتدريب مع خصائص الموقف المتعلقة بالعمل المتعلقة بمستويات الاشراف والمسؤولية والزملاء والمكافآت وسياسات المنظمة المختلفة (الشيخ، 2010).

2-2-6 التمكين وأداء العاملين

يشير ما تضمنه الإطار النظري للدراسة في مواضع عدة إلى إن التمكين الإداري وعلاقته بأداء العاملين متأصلة بروابط عملية وانسانية تتعلق بالموظق ذاته وبالمنظمة كونه يطرق جوهر الحرية والاستقلالية في أداء الاعمال ويترك للعاملين بعداً واسعاً في حل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال معطيات الموقف دون رقابة مباشرة من الإدارة مع تحملهم للمسؤولية، ويعد هذا بمثابة المحرك لدافعية الفرد نحو الانجاز بصورة أفضل نتيجة الرضا الوظيفي المقرون بالتحفيز المادي والمعنوي وتقديم كل ما من شأنه تحقيق اهداف المنظمة خاصة فيما يتعلق برفع مستويات الأداء وتحقيق مستويات عالية من الجودة.

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات التطبيقية في حقل الإدارة إلى وجود علاقة وثيقة بين التمكين الإداري وأداء في المنظمات والمؤسسات الخدمية في القطاعين العام والخاص، وذات تأثير مباشر على الأداء الفردي أو الأداء المؤسسي ففي دراسة كل من (Bae et al.2010) أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تبني استراتيجية التمكين وبين نظم العمل عالية الأداء، حيث يتم إستغلال مبادرات الافراد وإبداعاتهم استغلالا كاملا، مما يهيئ البيئة

العملية المناسبة والمحفزة على الإنجاز، بالإضافة إلى إن التمكين الإداري يهدف إلى رفع مستويات المهارة لدى الأفراد وزيادة معارفهم وخبراتهم وإشراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات وفي هذا الاطار اشارت العديد من الدراسات إلى ان هذه العناصر تؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن منظماتهم وزيادة مستويات الولاء والإلتزام وبالتالي زيادة مستويات الأداء ورفع مستوى جودة الخدمات.

كما دلت نتائج البحوث إلى أهمية تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والانتاجية في منظمات الاعمال في القطاعين العام والخاص فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين وجودة القرارات ووضوح ودور المسئولية الوظيفية ووضوح دور الأداء الانتاجي، كما وجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة وبالتالي تدني مستويات الأداء (السكارنة، 2013).

تدل تلك النتائج المنبثقة عن التمكين والتي تضمن فاعلية الأداء، يؤكد ضرورة قيام المنظمات في مختلف القطاعات الخاصة والحكومية بضرورة تبني التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي لها الأثر الايجابي في تحقيق أهداف المنظمات ورفع مستويات الأداء.

2-2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى عفانة (2013) دراسة بعنوان: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين. حاولت الدراسة التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. ولأغراض الدراسة استخدم الباحث استبانة طبقت على أفراد عينة الدراسة والبالغة (266) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يمارسون أبعاداً مختلفة من التمكين الإداري ولكن بنسب متفاوتة فيما بين الجامعتين، وتبين أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر وعلى جميع أبعاد التمكين، حيث بلغت درجة الموافقة على أبعاد التمكين لدى موظفي الجامعة الإسلامية (78.44%)، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر (31.56%) .

هدفت دراسة عريقات (2010) إلى التعرف إلى دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال وإلى تعريف مفهوم تمكين العاملين، ومتطلباته وكيفية تحقيقه، وبيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، عن طريق تطبيق استبانة لجمع البيانات وتطبيقها على البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، وطبقت الدراسة على كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني البنوك لعملية التمكين للعاملين التي تعتمد على تعزيز ثقة العاملين بأدائهم والشعور بأهمية ما يقومون به من عمل، ومشاورتهم وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح العامل أكثر إنتاجاً، إلى

جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، وبينت النتائج أن الموظف الممكن مؤهل لتوقع المشكلات والأزمات ومواجهتها.

أما دراسة المعاني وارشيدة (2009) والتي بعنوان: "التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية. فقد هدفت إلى تعرف تصورات العاملين بالجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية ويبلغ عددهم (960) موظفا وموظفة حتى 2008/5/21م أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية بلغت (295) موظفا من العاملين في الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،حيث توصلت إلى نتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الابداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية بإستثناء متغير العمر، والنوع الاجتماعي.

أجرى الضمور (2009) دراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية". حاولت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة على تمكين المديرين في الوزارات الخدمية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الباحثة استبانة مكونة من (50) فقرة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (333)، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير للعوامل الإدارية على مستوى التمكين الإداري، وبينت النتائج أن أن الوزرات ما زالت تعتمد على المركزية في أداء أعمالها، مما يتوجب عليها الانتقال من الهيكل الهرمي الإداري إلى الهيكل الأفقي لتضمن المزيد من المشاركة والتحول نحو اللامركزية، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمفهوم التمكين

الإداري تعزى ألى (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة)، إلا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمفهوم التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

كما أجرى عبابنة (2009) دراسة والتي عنوانها: مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية". هدفت إلى تحديد المستوى الذي وصل إليه القطاع الحكومي الأردني في تطبيق مراحل تطور العمل كفريق، وكيفية تفعيل تطبيق المراحل متدنية المستوى .كما سعت الدراسة إلى تحديد الفروق الإحصائية في إجابات المدراء نحو تطبيق مراحل تطور العمل كفريق ومدى تأثرها بخصائصهم الشخصية والوظيفية .وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراءن العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية في أقليم الشمال ممن يحملون المسمى الوظيفي) مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة (والبالغ عددهم (455) موظفاً .وخلصت الدراسة إلى ما يلي :وجود إدراك عالي المستوى لمدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل من قبل المدراءن، وتعتبر مرحلة الأداء هي المرحلة الأكثر بروزا وتطبيقًا، بينما كانت مرحلة العصف أقل المراحل توفراً .وقد أظهرت مقترحات المبحوثين المتعلقة بتفعيل مراحل تطور فريق العمل ضرورة بناء الثقة وإيجاد الشفافية وعقد دورات وورش تدريبية وربط الحوافز بمستوى الأداء، وقبول النقد البناء واختيار أعضاء الفريق بناء 馛على أسس علمية . وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمراحل تطور فريق العمل مجتمعةً فقط لمتغير العمر.

وأما دراسة العدوان والخوالدة (2008) والتي بعنوان: "استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة التجارة والصناعة الأردنية"· فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة الأردنية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (414) موظفا، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة قام الباحثان باختيار عينة

عشوائية بسيطة من جميع مجتمع الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (288) موظفا يشكلون ثلاث مستويات إدارية،ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لعناصر استراتيجية التمكين على الأداء المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجية التمكين على الأداء تعزى لمتغير(الجنس والخبرة العملية)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لباقي المتغيرات (العمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي).

أجرى البلوي (2008) دراسة بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الاسلوب في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه وبلغت عينة الدراسة (372) معلما ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمستوى العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المستوى العلمي والخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة المحاسنة (2007) والتي بعنوان: "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل". إلى تحليل أثر عملية تمكين العاملين في بلورة سمات الفريق لدى العاملين في المدينة الاقتصادية

الخاصة في العقبة –الأردن، كذلك هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري وفكري حول مفهوم التمكين وفرق العمل والتعرف على سمات الفريق وكل بعد من أبعاده من وجهة نظر العاملين، وقد قام الباحث بتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على 450 موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلي :أن تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين جاءت بدرجة متوسطة، بينما كانت تصوراتهم لتفويض السلطة مرتفعة .كما توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لسمات فرق العمل كانت مرتفعة .وأيضا أشارت النتائج إلى وجود أثر مهم ذي دلاله إحصائية للتمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أنه على الإدارة العليا خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة، وذلك من أجل تعزيز سمات فرق العمل.

أجرى الطراونة (2006) دراسة بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في أقليم جنوب الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرارات، كذلك التعرف على مستويي التمكين الإداري وفاعلية القرارات لدى مديري المدارس الحكومية بأقليم جنوب الأردن، ومعوقات تطبيق التمكين الإداري في المدارس الحكومية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات المدارس الحكومية في أقليم الجنوب وبلغ عددها (571) أما عينة الدراسة فتم سحب عينة عشوائية لمحافظات الجنوب (الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة) وبلغ حجم العينة (343) ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على كافة حجم العينة اعيد منها (286) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ولأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كانا متوسطين. توجد علاقة ايجابية بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ

القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في أقليم الجنوب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمستوى العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى التمكين، ومستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

حاولت دراسة جودت (Jawad et al , 2012) التي بعنوان: أثر التمكين على أداء فرق العمل. التعرف إلى أثر التمكين على عمل فرق العمل في مؤسسات التكنولوجيا والمعلومات بجمهورية باكستان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 100 موظف مما يعملون بتلك المؤسسات، أظهرت أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين مثل الاستقلالية والإبداع والتحفيز والتدريب ومستوى أداء فرق العمل، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التمكين وأداء فرق العمل في المؤسسات المبحوثه، وأوصت الدراسة على ضرورة تنمية اساليب تطبيق التمكين داخل المنظمات والمؤسسات بباكستان.

أما دراسة بوكهاري (Bukhari, 2011) والتي بعنوان: أثر سلوك القيادة التمكينية على الأداء الإداري في المؤسسة. فقد هدفت إلى معرفة أثر سلوك القيادة التمكينة على الأداء الإداري في عدد من المؤسسات الصناعية بإسلام آباد، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل و إستخدم الباحث الإستبانة و المقابلة بهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 300 مدير يعملون في الادارات الوسطى بمؤسسات خاصة في باكستان، أظهرت أهم نتائج الدراسة أن التمكين بأبعاده المختلفة المتعلقة بسلوك القيادة كالثقة والعمل الجماعي وتفويض السلطة والتحفيز والتدريب له أثر إيجابي على أداء الموظفين، حيث إن ذلك من شأنه أن يعزز و يرفع من أداء العاملين، كما أوصت الدراسة بأن على القيادات الإدارية أن تزيد من ثقتها بقدرات العاملين في

المنظمات، و أن العوامل الإدارية مثل الكفاءة و المواقف المهنية شأنها أن تطور قدرات و ثقة العاملين بأنفسهم.

أجرى كارتر (Carter, 2009) دراسة بعنوان: "العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين. هدفت إلى تعرف علاقة سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المدراء والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة .وقد خرجت هذه الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا، فإن الكثير من المنظمات شعرت أن التفكير النظامي ساعد المدراءن في عملية صنع القرار . وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

أما دراسة امرسون (Emerson, 2008) والتي بعنوان: " التمكين الإداري كمدخل فعال للرضا الوظيفي". فقد هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفام الدولية البريطانية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها، أن يسمح للموظفين أن يكون لهم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية، وتوصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون

الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع العاملين.

وفي دراسة قام بها أنبرين واورانعزب (Anbreen and Aurangzeb,2007) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل". هدفت إلى التعرف على آثار عملية التمكين الإداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل، وقد قام الباحث بتطبيق دراسته إلى قطاع الاتصالات في باكستان وتحديداً في مدينة إسلام أباد، وقد اختار 10 شركات تعمل في هذا البعد لتكون عينة للدراسة، وفي سبيل الوصول إلى نتائج هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك بعض المقابلات، حيث استخدم الباحث عينة من مجتمع الدراسة والذي تكون من 10 شركات اتصالات في مدينة إسلام أباد .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن تمكين العاملين له أثر كبير على أداء فرق العمل في قطاع الاتصالات في مدينة إسلام أباد، باكستان، ثانياً، أن أداء فرق العمل يتم تقيمه بمستوى أكبر من مجرد كفاءة وفاعلية، وانما يشمل عديداً من عوامل النجاح الأخرى الحاسمة منها التعاون، والصراع الداخلي، الرضا، القوة، التعلم، وكذلك أشارت إلى توفير اتصال جيد بين أعضاء فرق العمل ممَا له دور كبير جداً في فاعلية هذا الفريق.

أجرى ستر (Stir ,2003) دراسة بعنوان" نمط القيادة وعلاقته بمستوى التمكين. هدفت إلى تعرف ما إذا كان الأفراد أو الجماعات الذين يتصورون بأن قائدهم يتبنى نمط قيادة متوازن تماماً يتمتعون بمستوى تمكين أعلى من الأفراد الذين يعتقدون بأن قائدهم يتبني نمط قيادة معتدل التوازن أو نمط قيادة غير متوازن، وقد تناولت هذه الدراسة ثلاث مجموعات من القادة وهم :ذوو الأنماط المتوازنة، ذوو الأنماط المعتدلة التوازن، ذوو الأنماط غير المتوازنة .وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :أن الأفراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادة متوازن لا يسجلون فرقاً ذا دلالة إحصائية في التمكين، وأن سلطة اتخاذ القرار

تلعب دوراً حاسماً في إدراك الموظفين للتمكين وتفهمهم له، حيث يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بسلطة اتخاذ القرار، فإذا كان الموظف يملك المعرفة لاتخاذ القرار، والخبرة لتسخير فهمه للعمل لتلبية حاجات العميل، فينبغي ألا يتردد في اتخاذ القرار والعمل بمحض اختياره، وكذلك فإن الموظفين الذين يتبعون لقادة ذوي أنماط غير متوازنة يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين على المستويين الفردي والجماعي، وأن هؤلاء القادة ذوي الأنماط غير المتوازنة ربما يعوضون عن قصورهم في تطبيق نمط القيادة السليم باستخدام قدر أكبر من السيطرة.

حاولت دراسة سازلر (Salazar, 2000) التي بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي. التعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وكذلك هدفت للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين وبين الالتزام الإداري، وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط كذلك إيجابياً بالالتزام الإداري، وكذلك أن الاختلافات في نوع المستقصى منهم تؤثر على مدركات العاملين لكلا المتغيرين، الالتزام الإداري والرضا الوظيفي.

2-2 -1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وجد الباحث أن بعض هذه الدراسات تناولت التمكين مون زوايا مختلفة، ومنها ما ربطه بأداء العاملين، أو الرضا الوظيفي، أو بمتغيرات أخرى، كدراسة كل من: (عفانة، 2013 ؛ Anbreen and Aurangzeb,2007)، ومنها ما تناول التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين، كدراسة كل من: (امرسون (Emerson, 2008؛ Stir, 2003)، ومنها ما تناولت نمط القبادة وعلاقته بمستوى تمكين العاملين، كدراسة:

(Salazar, 2000)، وبعضها تناول التمكين وأثره على فرق العمل، كدراسة كل من: (عريقات، 2010 ؛ المحاسنة، 2007).

وأما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تركيزها على التمكين وأثر ذلك على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، كما تميزت بمحاولتها تعرف أبعاد التمكين والتي تتعلق ب (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، القوة، تحفيز العاملين). هذا وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة من الإطار النظري المتعلق بموضوع هذه الدراسة، وفي تحديد أبعاد التمكين في أمانة عمان الكبرى.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأسايب جمع البيانات، ومجتمعها وعينتها، وأداتها، وطريقة التأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، بهدف وصف أثر تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى من حيث: (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، والتحفيز) في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى بأبعاده: (جودة الأداء، دقة الأداء، سرعة الأداء، حجم الأداء).

أساليب جمع بيانات الدراسة

المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية، والكتب، والبحوث، والرسائل الجامعية، والدوريات والنشرات، ووقائع المؤتمرات، ومن الشبكة المعلوماتية، ذات الصلة بموضوع الدراسة لأجل بناء الجانب النظري.

المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية ميدانياً من واقع أمانة عمان الكبرى، وذلك عن طريق تصميم استبانة تكونت من (48) فقرة توزعت على محاورها الثلاثة بأبعادها المختلفة، اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أمانة عمان الكبرى للعام 2016/ 2017، والبالغ عددهم حوالي (1880) موظفاً ممن يعملون في أمانة عمان الكبرى في ضوء الإحصائيات المعدة من قبل قسم شؤون الموظفين في أمانة عمان الكبرى.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (188) عاملاً وعاملة ممن يعملون في أمانة عمان الكبرى. والجدول رقم (3−1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (3-1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	125	66.49
	أنثى	63	33.51
	المجموع	188	100
مدة الخدمة في الأمانة	5 سنوات فأقل	10	5.32
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	37	19.68
	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	53	28.19
	16 سنة فأكثر	88	46.81
	المجموع	188	100
المستوى العلمي	الثانوية العامة	43	22.87
	دبلوم متوسط	29	15.43
	بكالوريوس	95	50.53
	دراسات عليا	21	11.17
	المجموع	188	100

يبين الجدول رقم (3−1) أن النسبة الأكبر من العاملين في أمانة عمان الكبرى هم من الذكور، والبالغ عددهم (125) عاملاً بنسبة (69.23)، بينما بلغ عدد العاملين من الإناث (63) عاملة، وبنسبة (33.51). وأما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة في الأمانة فقد بلغ عدد

العاملين من فئة (16) سنة فأكثر (88) عاملاً وعاملة بنسبة (46.81)، تلاها الفئة من (11 – 15) سنة، والبالغة (53) عاملاً وعاملة بنسبة (28.19) وبلغ عدد أفراد فئة الخدمة (5 سنوات فأقل) (10) عمال، بنسبة (5.32) وهي أقل فئات الخدمة.

وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي فقد تبين أن معظم العاملين من حملة درجة البكالوريوس والبالغ عددهم (95) عاملاً وعاملة، بنسبة (50.53) ، وبلغ عدد الدبلوم المتوسط (29) عاملاً وعاملة بنسبة (15.43)، بينما بلغ عدد أفراد الدراسات العليا (21) عاملاً وعاملة بنسبة (11.17).

أداة الدراسة

لغرض الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، وذلك على ضوء مراجعة أدبيات البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع مثل دراسة كل من: (المعاني والطراونة 2006؛ Melhem, 2006؛ العتيبي 2007؛ البلوي،2008؛ أرشيدة 2009؛ المتروك،2010). وهي عبارة عن استبانة تكونت بصورتها الأولية من (38) فقرة موزعة على أبعاد التمكين الإداري الأربعة، وأبعاد مستوى الأداء الأربعة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين على الاستبانة بصورتها الأولية تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (36) فقرة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة، هي:

الجزء الأول: تضمن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل: الجنس ، المستوى العلمي، ومدة الخدمة في الأمانة.

الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة وفق أبعاد التمكين، وأبعادء أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى ، وتكون هذا الجزء من محورين، هما:

المحور الأول: تضمن فقرات التمكين والبالغة (20) فقرة، توزعت بالتساوي بواقع (5) فقرات لكل بعد من أبعاده الأربعة: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، التحفيز.

المحور الثاني: تضمن فقرات قياس مستوى أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، والبالغة (16) فقرة توزعت بالتساوي بواقع (4) فقرات لكل بعد من أبعاد الأداء:(سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على فقرات الاستبانة، حيث تعطى الدرجة (1) لعبارة لا تنطبق أبدا، ودرجة (2) تنطبق نادراً، ودرجة (3) تنطبق أحياناً، ودرجة (4) تنطبق غالباً، ودرجة (5) تنطبق دائماً.

اعتمد الباحث المقياس التصنيفي التالي لوصف قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون المستوى منخفض.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.33- أقل 3.67) يكون المستوى متوسط.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من(3.67) يكون المستوى مرتفع.

صدق الأداة

الصدق الظاهري: للتأكد من صدق الاستبانة وملائمة فقراتها لمحاورها وأبعادها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في البعد الأكاديمي والإداري في الجامعات الأردنية وبلغ عدهم (8) محكمين، وذلك للاسترشاد بملاحظاتهم, وإبداء أرائهم في فقرات وأبعاد الاستبانة من حيث مدى مناسبة وانتماء كل فقرة من فقرات البعد للبعد الذي تضمنها، ومدى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها، وتبعاً لذلك تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، واستبعاد، وإضافة فقرات جديدة، حيث تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (36) فقرة توزعت على محاورها وأبعادها.

صدق صدق المحتوى: ويقصد به مدى تمثيل المقياس للظاهرة التي التي يقوم بقياسها وتشخيصها، لذا عمل الباحث على صياغة أبعاد وفقرات الأداة وفق الأطر النظرية للتمكين، وفي ضوء المقاييس السابقة التي أعدت لقياس هذا المفهوم بأبعاده المختلفة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة التعرف إلى مدى الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا بتوزيعها على (25) عاملاً في أمانة عمان الكبرى من خارج عينة الدراسة، حيث جرى استخراج معامل الثبات بصيغته النهائية الكلية ولكل بعد من أبعاد الدراسة والجدول رقم (3−2) يوضح نتائج الثبات.

جدول (3−2) نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

التمكين		
المتغير	**عدد الفقرات**	**قيمة معامل الفا**
تفويض السلطة	5	0.885
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.879
التدريب	5	0.887
التحفيز	5	0.890
الكلي	20	0.884
أداء العاملين		
سرعة الأداء	4	0.889
جودة الأداء	4	0.883
دقة الأداء	4	0.877
حجم الأداء	4	0.863
الكلي لأداء العاملين	16	0.878
الأداة الكلي	36	0.881

يبين الجدول (3-2) أن أبعاد التمكين تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت الدرجة الكلية (0.884) وتراوحت قيم الثبات ما بين (0.879) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات و (0.887) لبعد التدريب، كما تبين أن قيم الثبات لأداء العاملين تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت الدرجة الكلية لأداء العاملين الكلي (0.880) وتراوحت قيم الثبات ما بين (0.863) لبعد حجم الأداء، و(0.889) لبعد سرعة الأداء. كما وبلغت قيمة الثبات للاستبيان الكلي (0.881) وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لإغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

المعالجات الإحصائية:

لغرض اختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة على النحو الاتي:-

- **الإحصاء الوصفي** (Descriptive statistic Measures)

- لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية لوصف عينة الدراسة مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئويه.

- اختبار الثبات (Reliability Test) من خلال معادلة كرونباخ الفا للإتساق الداخلي، و يشير هذا الاختبار إلى ان مؤشرات الاستقرار والرسوخ في الأداة متوفرة لقياس متغيرات الدراسة، وأن المقياس المستخدم يعطى نفس النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس عينة الدراسة.

- **الاحصاء التحليلي:**

- اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس اثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء.

- اختبارات "T" للعينات المستقلة لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين مثل الجنس.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way- ANOVA): لاختبار الفرو ق ذات الدلالة الإحصائية في المتغير التابع طبقا لعدد من المتغيرات المستقلة.

جمع البيانات

مرت مرحلة جمع البيانات وتحليلها بالمراحل الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبعدها تم إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وفق أبعادها، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية، وذلك لإبداء وجهة نظرهم نحوها من حيث درجة انتماء كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، وسلامة صياغتها اللغوية، وتقديم الملاحظات التي يرونها مناسبة لتعديل فقرات أداة الدراسة، وتم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة، وبعد ذلك تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، ومن ثم عمل الباحث على التأكد من صدقها وثباتها.

- تم الحصول على كتب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية الاقتصاد في جامعة آل البيت إلى أمانة العاصمة في عمان للموافقة على إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

-تم توزيع الاستبانات على أفراد الدراسة، وبعد فترة محددة سيتم جمع الاستبانات، ثم تفريغ البيانات والمعلومات حاسوبياً، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

- استخراج النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج هذه الدراسة، التي تهدف إلى التعرف على أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، وفيما يلي عرض للنتائج وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ولفقرات كل بعد، والجداول من(3–7) تبين ذلك.

جدول (4–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد التمكين الإداري الكلية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تفويض السلطة	3.75	0.91	مرتفع	3
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.77	1.20	مرتفع	2
3	التدريب	3.52	1.04	متوسط	4
4	التحفيز	2.95	1.21	متوسط	5
الكلي		**3.50**		**متوسط**	–

يتبين من الجدول (4–3) أن مستوى تمكين العاملين الكلي في أمانة عمان الكبرى جاء في المستوى المتوسط من التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.50)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.95 – 4.04)، وجاء في المرتبة الأولى بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.77) وفي درجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الأخيرة بعد التحفيز بمتوسط حسابي (2.95). تدل هذه النتائج أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يتمتعون بمستوى ما بين المتوسط

والمرتفع من التمكين في ممارسة أعمالهم الموكولة إليهم من حيث: تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب، والتحفيز، وبشكل عام يتمتعون بمستوى متوسط من التمكين.

ولمعرفة مستوى تمكين العاملين في كل بعد من أبعاد التمكين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حدة ، وعلى النحو التالي:

أولا: تفويض السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد تفويض السلطة والجدول (4-4) يبين ذلك.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض السلطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تفوض إدارة الأمانة العاملين بالقيام بمهامهم الوظيفية بحرية.	3.64	1.14	متوسط	4
2	تثق الإدارة في قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.	3.69	1.04	مرتفع	3
3	يتجنب رؤسائي التدخل في الصلاحية المفوضة لي خلال فترة التفويض.	3.55	1.12	متوسط	5
4	أمارس مهامي الوظيفية بكل مرونة.	3.86	1.09	مرتفع	2
5	يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي مقترحاته.	3.99	1.05	مرتفع	1
الكلي		**3.75**		**مرتفع**	-

يتبين من الجدول (4-4) أن مستوى تمكين العاملين لبعد تفويض السلطة كان في المستوى المرتفع من التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.75)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 – 3.99)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (5) " يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي مقترحاته " بمتوسط حسابي (3.99) وبمستوى مرتفع من التقدير، كما جاءت الفقرة

(3) "يتجنب رؤسائي التدخل في الصلاحية المفوضة لي خلال فترة التفويض" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.55) وفي مستوى متوسط من التقدير. حيث تشير هذه النتيجة إلى إن إدارة أمانة عمان الكبرى تثق إلى حد ما بقدرة العاملين على ممارسة بعض صلاحياتهم خاصة أولئك العاملين الذين عادة ما يتم إعدادهم لتولي مهام وظيفية أعلى مما يعكس صورة ايجابية لدى مديريهم بعدم الحاجة لمتابعتهم بصفة مستمرة وترك المجال لهم بحرية التصرف في المواقف العملية التي يواجهونها دون تدخل مباشر من قبلهم إلا عند الضرورة.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد المشاركة في اتخاذ القرار والجدول (4-5) يبين ذلك.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أتخذ القرارات الخاصة بعملي.	4.02	1.04	مرتفع	1
2	أشارك الإدارة في إتخاذ القرار المتعلق بعملي.	3.74	1.20	مرتفع	3
3	تأخذ الإدارة بوجهة نظري في الأمور التي تتعلق بعملي.	3.74	1.16	مرتفع	3
4	يطلب رئيسي المباشر مشاركتي في القرارات المتعلقة بالعمل.	3.86	3.38	مرتفع	2
5	يتم منحي الحرية في التصرف بالأمور المتعلقة بعملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	3.46	1.24	متوسط	5
الكلي		**3.77**		**مرتفع**	-

يتبين من الجدول (4-5) أن مستوى تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى في بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46- 4.02)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " أتخذ القرارات

الخاصة بعملي." بمتوسط حسابي (4.02)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) " يتم منحي الحرية في التصرف بالأمور المتعلقة بعملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر." بمتوسط حسابي (3.46).

ثالثاً: التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد التدريب والجدول (3-9) يبين ذلك.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تضع الأمانة خطة واضحة لتدريب العاملين حسب الحاجة.	3.51	1.20	متوسط	4
2	تعقد الأمانة دورات تدريبية لتحسين أداء عامليها باستمرار.	3.57	1.12	متوسط	1
3	تشجع الأمانة العاملين على تبادل خبرات العمل فيما بينهم.	3.55	1.18	متوسط	2
4	تتاح الفرصة للعاملين لتطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية.	3.53	1.19	متوسط	3
5	تقوم إدارة الأمانة بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها.	3.44	1.18	متوسط	5
	الكلي	**3.52**		**متوسط**	-

يلاحظ من الجدول (4-6) أن مستوى تمكين العاملين في بعد التدريب كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 -3.57)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) "تعقد الأمانة دورات تدريبية لتحسين أداء عامليها باستمرار" بمتوسط

حسابي (3.57)، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) " تقوم الأمانة بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها بمتوسط حسابي (3.44).

رابعاً: التحفيز

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد التحفيز والجدول (4–7) يبين ذلك.

جدول (4–7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أتلقى الدعم والتعزيز من الإدارة على جهودي في العمل.	3.37	1.27	متوسط	1
2	أشعر بالرضى المادي مقابل الجهود التي أبذلها في العمل.	3.14	1.40	متوسط	2
3	تعتمد إدارة الأمانة على الكفاءة كمعيار للترقية.	2.89	1.42	متوسط	3
4	توجد عدالة في نظام الترقيات المتبعة في الأمانة.	2.72	1.37	متوسط	4
5	أسس المكافأة والحوافز واضحة وعادلة لجميع للعاملين.	2.64	1.41	متوسط	5
	الكلي	**2.95**		**متوسط**	–

يوضح الجدول (4–7) أن مستوى تمكين العاملين في بعد التحفيز كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.64– 3.37)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) " أتلقى الدعم والتعزيز من الإدارة على جهودي في العمل" بمتوسط حسابي (3.37)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "أسس المكافأة واضحة وعادلة لكافة العاملين" بمتوسط حسابي (2.64).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء العاملين الكلي، وللأبعاد كل على حدة، والجداول من (4–8) إلى (4–11) نتائج هذا السؤال.

جدول (4–8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الكلي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المرتبة
3	دقة الأداء	3.84	0.80	مرتفع	3
4	حجم الأداء	3.84	0.83	مرتفع	3
1	سرعة الأداء	3.90	0.75	مرتفع	2
2	جودة الأداء	3.99	0.87	مرتفع	1
الكلي		**3.89**		**مرتفع**	–

يبين الجدول (4–8) أن مستوى أداء العاملين الكلي جاء في المستوى المرتفع من التقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء بين (3.84 – 3.99)، وجاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بعد جودة الأداء بمتوسط حسابي (3.99) وفي مستوى مرتفع من التقدير، وبالمرتبة الأخيرة بعدي (دقة الأداء وحجم الأداء) بمتوسط حسابي (3.84) وبمستوى مرتفع من التقدير. وتدل هذه النتائج على أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يقومون بأداء مرتفع التقدير.

ولمعرفة مستوى أداء العاملين على كل بعد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد، على النحو الآتي:

أولا: سرعة الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد سرعة الأداء والجدول (10-4) يبين ذلك.

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية سرعة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتم إنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة.	4.31	0.82	مرتفع	1
2	تصميم الهيكل الإداري للأمانة يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.	3.59	1.14	متوسط	3
3	تحدد الأمانة الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.	3.55	1.08	متوسط	4
4	تتابع الأمانة حاجات المواطنين في وقتها المحدد دون تأخير.	4.14	0.85	مرتفع	2
الكلي		**3.90**		**مرتفع**	-

يتبين من الجدول (4-9) أن مستوى أداء العاملين في سرعة الأداء كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.90)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.55- 4.31)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يتم إنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحدده." بمتوسط حسابي (4.31) وبمستوى مرتفع من التقدير، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) "تحدد الأمانة الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي (3.55) وبمستوى متوسط من التقدير.

ثانيا: جودة الأداء

تـم حسـاب المتوسـطات الحسـابية، والانحرافـات المعياريـة، لبعـد جـودة الأداء والجـدول (4-11) يبين ذلك.

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جودة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يـتم إنجـاز الأعمـال والمهـام وفقـا لمعـايير الجـودة المتبعة في الأمانة.	4.00	1.04	مرتفع	3
2	تتابع الأمانة جودة الأداء.	4.07	1.03	مرتفع	2
3	تحفز الأمانة عامليها نحو تحقيق مستوى معين من جودة الأداء.	4.12	0.97	مرتفع	1
4	أساهم في التجديد والتطوير بشكل مستمر.	3.76	1.13	مرتفع	4
الكلي		**3.99**		**مرتفع**	-

يلاحظ من الجدول (4-11) أن مستوى أداء العاملين في بعد جودة الأداء كان مرتفعاً، إذ بلـغ المتوسط الحسـابي الكلـي (3.99)، وتراوحـت المتوسـطات الحسـابية بـين (3.76- 4.12)، وجاءت في المرتبـة الأولـى الفقرة (3) "عدد الشكاوي حول أداء العاملين قليلـة" بمتوسط حسابي (4.12) وفـي مسـتوى مرتفـع، كمـا جـاءت فـي المرتبـة الأخيـرة الفقـرة (4) " أسـاهم فـي التجديـد والتطوير مستمر"بمتوسط حسابي (3.76) وفي مستوى مرتفع من التقدير.

ثالثا: دقة الأداء

تـم حسـاب المتوسـطات الحسـابية، والانحرافـات المعياريـة، لبعـد دقـة الأداء والجـدول (4-11) يبين ذلك.

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية دقة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامي بدقة.	4.36	0.83	مرتفع	1
2	تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين.	3.49	1.15	متوسط	4
3	تسمح الأمانة بالحد الأدنى من الأخطاء في الأداء.	3.63	1.08	متوسط	3
4	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملي.	3.88	0.96	مرتفع	2
	الكلي	**3.84**		**مرتفع**	-

يبين الجدول (4-11) أن مستوى دقة أداء العاملين جاء في مستوى مرتفع من التقدير، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.84)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49- 4.36)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) " أتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامي بدقة." بمتوسط حسابي (4.36) وفي مستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) "تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين" بمتوسط حسابي (3.49) وفي مستوى متوسط من التقدير.

رابعا: حجم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد دقة الأداء والجدول (4-12) يبين ذلك.

جدول (4-12)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حجم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتم التخطيط للعمل قبل أدائه.	3.93	0.98	مرتفع	1
2	يعتبر حجم العمل الموكل إلي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي.	3.82	1.00	مرتفع	3
3	يتم انجاز العمل وفقا لما خطط له	3.72	1.09	مرتفع	4
4	تحرص الأمانة على زيادة حجم العمل.	3.89	0.99	مرتفع	2
الكلي		**3.84**		**مرتفع**	-

يتبين من الجدول (4-12) أن مستوى حجم أداء العاملين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.84)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72- 3.93)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) " يتم التخطيط للعمل قبل أدائه" بمتوسط حسابي (3.93)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) "يتم انجاز العمل وفقا لما خطط له" بمتوسط حسابي (3.72) وفي مستوى مرتفع من التقدير.

تطبيق الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التمكين: (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز) على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

الاختبارات القبلية: قبل تطبيق الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التمكين: (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، التحفيز) على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

فقد تم إجراء بعض الاختبارات القبلية من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، كما هو موضح في جدول (4−13).

-اختبار التوزيع الطبيعي (Normality): تم التأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي تم استخراج معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة، جدول (4−13) يوضح ذلك.

جدول (4−13) معاملات الالتواء لجميع متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيار	Skewness الالتواء Statistic	Std. Error
تفويض السلطة	188.00	3.75	0.91	-0.67	0.18
المشاركة في اتخاذ القرارات	188.00	3.77	1.20	1.95	0.18
التدريب	188.00	3.52	1.04	-0.49	0.18
التحفيز	188.00	2.95	1.21	0.02	0.18
التمكين الكلي	188.00	3.70	0.74	-0.11	0.18
دقة الأداء	188.00	3.84	0.80	-0.45	0.18
حجم الأداء	188.00	3.84	0.83	-0.57	0.18
سرعة الأداء	188.00	3.90	0.75	-0.35	0.18
جودة الأداء	188.00	3.99	0.87	-0.84	0.18
أداء العاملين الكلي	188.00	3.89	0.72	-0.33	0.18

يتبين من الجدول (4−13) أن قيم معاملات الالتواء (Skewness) تراوحت بين (−0.11 − 1.95) وهي قيم مقبولة وتدل على عدم وجود مشكلة في التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

2.اختبار قوة النموذج: لاختبار قوة النموذج تم استخدام عدد من الاختبارات، وهي:

1. **نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:** حيث تم حساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، بهدف الكشف عن ما إذا كان هناك ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول (15-4) بين معاملات الارتباط بين المتغيرات: (تفويض السلطة، المشاركة في القرار، التدريب، التحفيز).

جدول (4-14) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

الأبعاد	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرارات	التدريب	التحفيز	التمكين النفسي
تفويض السلطة	-	0.689**	0.617**	0.631**	0.594**
المشاركة في اتخاذ القرارات		-	0.415**	0.487**	0.503**
التدريب			-	0.657**	0.491**
التحفيز				-	0.494**

** دال احصائيا عند مستوى **0.01**

من خلال النتائج المبينة في جدول (4-14) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين الأبعاد معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$، كما يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين جميع المتغيرات المستقلة، لذا يمكن الحكم بأنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر .

2.**اختبار الارتباط الخطي:** حيث تم استخدام هذه الاختبار للتأكد من يأنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، لأنه لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب

المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (4-15) على النحو الآتي:

جدول (4-15) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
تفويض السلطة	0.348	2.875
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.506	1.974
التدريب	0.489	2.045
التحفيز	0.475	2.106

يتبين من جدول (4-15) أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول: أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

وبعد استعراض ما سبق من اختبارات قبلية تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، وهذا يسمح بمواصلة المرحلة الثانية وهي اختبار الفرضيات، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز) في المتغير التابع (مستوى الأداء).

اختبار الفرضيات:

قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة تم التأكد من تحقيق بيانات المتغيرات لشروط تحليل الانحدار، مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار قيم الارتباط بين

أبعاد التمكين، إضافة إلى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي، وقد دلت نتائج هذه الاختبارات على إمكانية تطبيق تحليل الانحدار الخطي في استخراج النتائج، وفيما يلي عرض لنتائج تحليل الانحدار الخطي.

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول(4–16) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std error
1	0.825	0.681	0.672	0.410

يبين الجدول(4–16) ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع قد بلغت قيمته (0.681) والذي يفسر بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار (SSR) مع ثبات مجموع المربعات الكلية (SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصلة في درجات الحرية، وقد بلغت قيمته (0.672) وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (67.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، والباقي تعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتمكين من حيث: (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز) على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى".

جدول (4–17) نتائج تحليل التباين anova لاختبار دلالة نموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	65.454	4	13.091	77.756	0.000
البواقي	30.641	182	0.168		

			187	96.095	الكلي

يبين الجدول (4-17) ان قيمة F المحسوبة قد بلغت (77.756) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود أثر للتمكين في أداء العاملين، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه يوجد على الأقل بعد واحد من أبعاد التمكين يؤثر في أداء العاملين، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر للتمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى. وعليه فإنه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (67.2%) من المتغير التابع، وعليه يمكن القول: أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع والذي يمكن أن يكون معنوياً، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد التالي:

اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد/ الفرضيات الفرغية

جدول(4-18) نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل اليه من خلال أبعاد التمكين

Sig (t)	t	standerdized coefficient	Unstanderdized coefficients		النموذج
		β	Std error	β	
0.000	15.97		0.107	1.704	الحد الثابت
0.000	6.29	0.327	0.042	0.263	تفويض السلطة
0.020	2.33	0.125	0.037	0.086	المشاركة في اتخاذ القرار
0.004	2.86	0.137	0.028	0.081	التدريب

التحفيز	0.186	0.027	0.307	6.85	0.000
الدرجة الكلية للتمكين الحد الثابت للتمكين = 1.819	0.585	0.030	0.710	19.68	0.000

مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (4–18) ان جميع قيم (t) دالة احصائياً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمجالات التمكين من حيث (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، التحفيز) على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى بمختلف أبعاده له أثر مهم في رفع مستوى الأداء، فتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والتدريب والتحفيز كلها مجالات تشعر العامل بأهميته لدى الإدارة، وبمدى تقديرها له والحاجة إليه في موقعه الوظيفي، وأهمية ما يقوم به من أعمال بالنسبة للأمانة، مما ينعكس ايجاباً على مستوى أدائه، ويمكن الاستدلال على أهمية أبعاد التمكين وأثرها في الأداء من خلال قيمة β غير المعيارية، حيث تبين أن تفويض السلطة هو أهم الأبعاد المؤثرة اذ بلغت قيمتها(0.263) تلاها التحفيز (0.186) ثم المشاركة في اتخاذ القرارات (0.086) ثم التدريب (0.081).

وعليه، يمكن اختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو الاتي:

1– اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

الفرضية الرئيسة الاولى: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى من حيث: (تفويض السلطة،المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، التحفيز).

بين الجدول رقم (4-18) أن قيمة (t) المحسوبة للتمكين والبالغة (19.68) بمستوى دلالة (0.000) وجود أثر لأبعاد التمكين في أداء العاملين، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من (0.05) وبهذه النتيجة فإن الباحث يرفض الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر للتمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى. ويلاحظ أن قيمة المعامل β الخاص بالتمكين قد بلغ (0.585) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أداء العاملين من خلال أبعاد التمكين عندما تزداد قيمة أداء العاملين بوحدة واحدة.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الاولى:** لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتفويض السلطة في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

بين الجدول رقم (4-18) ان قيمة t المحسوبة لتفويض السلطة في أداء العاملين قد بلغت (6.29) بمستوى دلالة (0.000)، وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من (0.05)، مما يشير الى رفض الباحث لفرضية الدراسة الفرعية الصفرية الأولى وبالقبول بالفرضية البديلة بوجود أثر لتفويض السلطة على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى ، كما بين الجدول أن قيمة المعامل β قد بلغ (0.263) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أداء العاملين عندما تزداد قيمة تفويض السلطة بوحدة واحدة.

ويرى الباحث أن تفويض السلطة قد حقق أعلى معامل مؤثر في الأداء حيث بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (t) (0.000) ويفسر ذلك ان تفويض السلطة المناسبة للعاملين يشعرهم بأهميتهم وبمكانتهم في الإدارة وتقديرها لجهودهم وبالتالي يدفعهم ذلك إلى بذل جهد أكبر للإستمرار في المحافظة على تلك الثقة مما ينعكس ايجابا على رفع مستوى الأداء.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمشاركة في اتخاذ القرار في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

بين الجدول (4–18) ان قيمة (t) المحسوبة لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات وأثره على أداء العاملين قد بلغت (2.33) بمستوى دلالة (0.020) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من (0.05) مما يشير الى رفض الباحث لفرضية الدراسة الصفرية والقبول بالفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرار في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل β قد بلغ (0.086) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أداء العاملين عندما تزداد قيمة المشاركة في اتخاذ القرار بوحدة واحدة.

ويرى الباحث أن قيمة مستوى دلالة قيمة t البالغة (0.020) تبين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كمجال من مجالات التمكين له أثر في الأداء حيث يساعد في الارتقاء بأداء العاملين من خلال ما يسهم به مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، من تفهمهم لطبيعة هذه القرارات خاصة إذا ما كانت تتعلق بأعمالهم، الأمر الذي ينتج عنه تقبلها والالتزام بتنفيذها بشكل أكثر دقة مما ينعكس ايجابا على مستوى الأداء.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

بين الجدول رقم (4–18) أن قيمة (t) المحسوبة لمجال التدريب وأثره على أداء العاملين قد بلغت (2.86) بمستوى دلالة (0.004) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من (0.05) مما يشير الى رفض الباحث للفرضية

الصفرية، وبالتالي القبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للتدريب في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، كما يبين الجدول ان قيمة المعامل β قد بلغ (0.081) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أداء العاملين عندما تزداد قيمة التدريب بوحدة واحدة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحفيز في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

بين الجدول رقم (4-18) أن قيمة t المحسوبة لمجال التحفيز وأثره في أداء العاملين قد بلغت (6.85) بمستوى دلالة (0.000) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة 0.05 يتبين ان مستوى الدلالة المحسوب كان اقل من 0.05 مما يشير الى رفض الباحث لفرضية الدراسة الصفرية، وبالتالي القبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للتحفيز في أداء العاملين، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل β قد بلغ (0.081) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أداء العاملين عندما تزداد قيمة للتحفيز بوحدة واحدة.

2-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى: (الجنس، والمستوى العلمي، ومدة الخدمة في الأمانة).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

-**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى$(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى للجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة لأبعاد التمكين وأثره في أداء العاملين حيث يوضح الجدول رقم (4-19) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (4-19) نتائج اختبار ت للمقارنة بين متوسطات أبعاد التمكين تبعا لمتغير الجنس

ابعاد التمكين	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	ذكر	125	3.70	0.74	0.74	0.454
	أنثى	63	3.64	0.71		
المشاركة في اتخاذ القرارات	ذكر	125	3.69	0.85	1.77	0.077
	أنثى	63	3.55	0.91		
التدريب	ذكر	125	3.66	1.00	1.33	0.440
	أنثى	63	3.00	0.99		
التحفيز	ذكر	125	3.10	0.96	0.94	0.344
	أنثى	63	2.95	1.02		
الدرجة الكلية للتمكين	ذكر	125	3.53	0.70	1.38	0.168
	أنثى	63	3.28			

يبين الجدول(4-19) أن قيمة ت المحسوبة لبعد تفويض السلطة (0.74) بمستوى دلالة (0.454) ولبعد المشاركة في اتخاذ القرار (1.779) بمستوى دلالة (0.077) ولبعد التدريب (2.05) بمستوى دلالة (0.040) ولبعد التحفيز (0.94) بمستوى دلالة (0.344)، ولبعد التدريب (1.33) بمستوى دلالة (0.440)، كما بلغت للدرجة الكلية لأبعاد التمكين (1.38) بمستوى دلالة (0.168) وتعتبر جميع قيم مستوى الدلالة غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من (0.05).

وبهذه النتيجة فإن الباحث يقبل فرضية الدراسة الصفرية الفرعية الأولى .

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى للمستوى العلمي.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي لأبعاد التمكين والأداء حيث توضح الجداول من (4-20) حتى (4-22) نتائج هذه الفرضية.

جدول (4−20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التمكين موزعة حسب المستوى العلمي

ابعاد التمكين	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	الثانوية العامة	43	3.77	0.67
	دبلوم متوسط	29	3.53	0.80
	بكالوريوس	95	3.51	0.74
	دراسات عليا	21	3.73	0.64
المشاركة في اتخاذ القرار	الثانوية العامة	43	3.54	0.90
	دبلوم متوسط	29	3.27	0.85
	بكالوريوس	95	3.23	0.83
	دراسات عليا	21	3.58	0.84
التدريب	الثانوية العامة	43	3.41	1.06
	دبلوم متوسط	29	3.01	0.98
	بكالوريوس	95	2.89	0.99
	دراسات عليا	21	3.12	0.83
التحفيز	الثانوية العامة	43	2.94	1.00
	دبلوم متوسط	29	2.56	0.99
	بكالوريوس	95	2.39	0.93
	دراسات عليا	21	2.34	0.90
الدرجة الكلية للتمكين	الثانوية العامة	43	3.41	0.72
	دبلوم متوسط	29	3.09	0.73
	بكالوريوس	95	3.00	0.71
	دراسات عليا	21	3.19	

يبين الجدول (4–20) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أبعاد التمكين تبعا لمتغير المستوى العلمي، ولتحديد مدى أهمية ومعنوية هذه الفروق من الناحية الاحصائية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي الموضحة نتائجه في الجدول التالي.

جدول (4–21) نتائج تحليل التباين الاحادي لبحث الفروق في متوسطات ابعاد التمكين تبعا لمتغير المستوى

ابعاد التمكين	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	4.78	4	1.59	2.99	0.031
	داخل المجموعات	201.92	182	0.53		
	الكلي	206.70	187			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	8.51	4	2.84	3.89	0.009
	داخل المجموعات	276.71	182	0.73		
	الكلي	285.22	187			
التدريب	بين المجموعات	15.18	4	5.06	5.22	0.002
	داخل المجموعات	367.24	182	0.97		
	الكلي	382.42	187			
التحفيز	بين المجموعات	18.62	4	6.21	6.79	0.000
	داخل المجموعات	346.20	182	0.91		
	الكلي	364.82	187			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	9.39	4	3.13	6.34	0.000
	داخل المجموعات	187.02	182	0.49		
	الكلي	196.41	187			

يبين الجدول(4–21) ان قيمة ف المحسوبة لبعد تفويض السلطة (2.99) بمستوى دلالة (0.031) ولبعد المشاركة في اتخاذ القرارت (3.89) بمستوى دلالة (0.009) ولبعد التدريب

(5.22) بمستوى دلالة (0.002) ولبعد التحفيز (6.79) بمستوى دلالة (0.000) كما بلغت للدرجة الكلية لابعاد التمكين الإداري (6.34) بمستوى دلالة (0.000) وتعتبر جميع قيم مستوى الدلالة دالة احصائيا لأنها أقل من 0.05.

وبهذه النتيجة يرفض الباحث فرضية الدراسة الصفرية الفرعية الثالثة ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية للتمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى للمستوى العلمي.

ولتحديد مصادر الفروق في أبعاد التمكين تبعاً لمتغير المستوى العلمي فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول (4−22) نتائج هذا الاختبار.

جدول (4−22) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في ابعاد التمكين تبعا للمسنوى العلمي

ابعاد التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	المستوى	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
تفويض السلطة	3.77	الثانوية العامة		*	
	3.53	دبلوم متوسط			
	3.51	بكالوريوس			
	3.73	دراسات عليا			
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.54	الثانوية العامة		*	
	3.27	دبلوم متوسط			
	3.23	بكالوريوس			
	3.58	دراسات عليا			
التدريب	3.41	الثانوية العامة		*	
	3.01	دبلوم متوسط			
	2.89	بكالوريوس			

	3.12	دراسات عليا			
التحفيز	2.94	الثانوية العامة		*	*
	2.56	دبلوم متوسط			
	2.39	بكالوريوس			
	2.34	دراسات عليا			
الدرجة الكلية للتمكين	3.41	الثانوية العامة		*	
	3.09	دبلوم متوسط			
	3.00	بكالوريوس			
	3.19	دراسات عليا			

يبين الجدول(4-22) ان الفروق في أبعاد التمكين كانت بين فئة الثانوية العامة والبكالوريوس على جميع الأبعاد بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت بأفضلية لمؤهل الثانوية العامة صاحب المتوسط الحسابي الاكبر.

-**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى لمدة الخدمة في الأمانة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي لأبعاد التمكين والأداء حيث توضح الجداول من (4-23) حتى (4-25) نتائج هذه الفرضية.

جدول (4-23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التمكين الإداري موزعة حسب متغير الخدمة

ابعاد التمكين	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	5 سنوات فأقل	10	3.47	0.74
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	37	3.54	0.75
	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	51	3.64	0.75
	16 سنة فأكثر	88	3.68	0.71
المشاركة في اتخاذ القرارات	5 سنوات فأقل	10	3.04	0.88
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	37	3.39	0.83
	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	51	3.28	0.83
	16 سنة فأكثر	88	3.55	0.85
التدريب	5 سنوات فأقل	10	2.90	0.95
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	37	2.78	1.01
	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	51	3.07	0.91
	16 سنة فأكثر	88	3.32	1.02
التحفيز	5 سنوات فأقل	10	2.49	0.94
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	37	2.35	0.93
	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	51	2.59	0.97
	16 سنة فأكثر	88	2.64	1.03
الدرجة الكلية للتمكين	5 سنوات فأقل	10	2.98	0.70
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	37	3.02	0.71
	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	51	3.14	0.67
	16 سنة فأكثر	88	3.30	

يبين الجدول (4–23) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات ابعاد التمكين تبعا لمتغير الخدمة، ولتحديد مدى اهمية ومعنوية هذه الفروق من الناحية الاحصائية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي الموضحة نتائجه في الجدول التالي.

جدول (4-24) نتائج تحليل التباين الاحادي لبحث الفروق في متوسطات ابعاد التمكين تبعا لمتغير مدة الخدمة

ابعاد التمكين	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	2.42	4	0.81	1.50	0.215
	داخل المجموعات	204.28	182	0.54		
	الكلي	206.70	187			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	13.12	4	4.37	6.09	0.000
	داخل المجموعات	272.10	182	0.72		
	الكلي	285.22	187			
التدريب	بين المجموعات	17.97	4	5.99	6.23	0.000
	داخل المجموعات	364.45	182	0.96		
	الكلي	382.42	187			
التحفيز	بين المجموعات	4.53	4	1.51	1.59	0.192
	داخل المجموعات	360.29	182	0.95		
	الكلي	364.82	187			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	6.57	4	2.19	4.37	0.005
	داخل المجموعات	189.84	182	0.50		
	الكلي	196.41	187			

يبين الجدول(4–24) أن قيمة ف المحسوبة لبعد تفويض السلطة (1.50) بمستوى دلالة (0.215) ولبعد المشاركة في اتخاذ القرارات (6.09) بمستوى دلالة (0.000) ولبعد التدريب (6.23) بمستوى دلالة (0.000) ولبعد التحفيز (1.59) بمستوى دلالة (0.192) كما بلغت للدرجة الكلية لأبعاد التمكين (4.37) بمستوى دلالة (0.005) وتعتبر قيم مستوى الدلالة المحسوبة لأبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب والدرجة الكلية للتمكين دالة احصائيا لأنها

كانت اقل من 0.05، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لبعدي تفويض السلطة وبعد التحفيز غير دالة احصائيا لان القيمة المحسوبة لمستوى الدلالة كانت اكبر من (0.05).

وبهذه النتيجة فإن الباحث يرفض فرضية الدراسة الصفرية الرابعة ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية للتمكين في الأداء يعزى لمتغير الخدمة.

ولتحديد مصادر الفروق في ابعاد التمكين تبعا لمتغير الخدمة، فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول (4–25) نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-25) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد مصادر الفروق في ابعاد التمكين تبعاً للخدمة

ابعاد التمكين	المتوسط الحسابي	مدة الخدمة	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	16 سنة فأكثر
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.04	5 سنوات فأقل			*
	3.39	من 6 سنوات إلى 10 سنوات			
	3.28	من 11 سنوات إلى 15 سنوات			
	3.55	16 سنة فأكثر			
التدريب	2.90	5 سنوات فأقل			*
	2.78	من 6 سنوات إلى 10 سنوات			*
	3.07	من 11 سنوات إلى 15 سنوات			
	3.32	16 سنة فأكثر			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	2.98	5 سنوات فأقل			*
	3.02	من 6 سنوات إلى 10 سنوات			*
	3.14	من 11 سنوات إلى 15 سنوات			
	3.30	16 سنة فأكثر			

يبين الجدول(4−25) ان الفروق في بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان بين فئة الخبرة 5 سنوات فاقل و16 سنة فأكثر بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح 16 سنة فأكثر صاحبة المتوسط الحسابي الاكبر. أما بالنسبة للفروق في بعد التدريب والدرجة الكلية للتمكين فقد كانت بين فئة الخبرة 16 سنة فأكثر والخبرتين 5 سنوات فاقل والخبرة 6 – 10 سنوات وقد كانت هذه الدلالة لصالح الخبرة 16 سنة فأكثر صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: أن مستوى تمكين العاملين الكلي في أمانة عمان الكبرى في المستوى المتوسط من التقدير، جيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين بين (2.95 – 4.04)، وجاء في المرتبة الأولى بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.77)، وفي المرتبة الأخيرة بعد التحفيز بمتوسط حسابي (2.95). وتدل هذه النتائج على أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يتمتعون بمستوى ما بين المتوسط والمرتفع من التمكين في ممارسة أعمالهم الموكولة إليهم، حيث أنهم يتمتعون بمستوى مرتفع من التمكين من حيث: المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وبمستوى متوسط من التقدير من حيث: مستوى التدريب، والتحفيز، وبشكل عام يتمتعون بمستوى متوسط من التمكين.

ثانياً: جاء مستوى أداء العاملين الكلي في المستوى المرتفع من التقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد أداء العاملين (3.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء بين (3.84 – 3.99)، وجاءت المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى في مستوى مرتفع من التقدير، وجاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بعد جودة الأداء بمتوسط حسابي (3.99) وفي مستوى مرتفع من التقدير، وفي المرتبة الثانية بعد سرعة الأداء

وبمتوسط حسابي (3.90) وفي مستوى مرتفع من التقدير، وبالمرتبة الثالثة بعدا حجم الأداء ودقته وبمتوسط حسابي (3.84)، وفي مستوى مرتفع من التقدير. وتدل هذه النتائج على أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يقومون بمستوى أداء مرتفع التقدير، من حيث حجم الأداء، وسرعته، ودقته، وجودته.

ثالثاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى الجنس. وبهذه النتيجة فإن الدراسة تقبل بفرضية الدراسة الصفرية الفرعية الأولى جزئياً، التي نصها:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين على أداء العاملين في أمانة العاصمة تُعزى للجنس.

رابعاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق على جميع أبعاد التمكين بين الثانوية العامة والبكالوريوس ولصالح حملة الثانوية، وكانت في بعد التحفيز بين الثانوية والدراسات العليا ولصالح حملة الثانوية.. وبهذه النتيجة يرفض الباحث فرضية الدراسة الصفرية الفرعية، التي نصها:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تُعزى للمستوى العلمي. ويقبل بالفرضية البديلة التي تنص على: " وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تُعزى للمستوى العلمي.

خامساً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى لمدة الخدمة في الأمانة، حيث كانت الفروق على بعدي التدريب والمشاركة في اتخاذ القرار، بين ذوي الخدمة أقل من خمس سنوات وذوي الخدمة (16سنة فأكثر، و6 سنوات فأكثر، ولصالح

ذوي الخدمة الأعلى. وبهذه النتيجة يرفض الباحث فرضية الدراسة الصفرية الفرعية، التي نصها:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين على أداء العاملين أمانة عمان الكبرى تُعزى لعدد سنوات الخبرة. ويقبل بالفرضية البديلة، التي تنص على:" وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين على أداء العاملين أمانة عمان الكبرى تُعزى لعدد سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التي تهدف إلى التعرف على أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال: أن مستوى تمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى الكلي جاء في المستوى المتوسط من التقدير، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين بين (2.95 – 4.04)، وجاء في المرتبة الأولى بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.77)، وفي المرتبة الأخيرة بعد التحفيز بمتوسط حسابي (2.95). وتعني هذه النتائج أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يتمتعون بمستوى ما بين المتوسط والمرتفع من التمكين في ممارسة أعمالهم الموكولة إليهم، حيث أنهم يتمتعون بمستوى مرتفع من التمكين من حيث: المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، وبمستوى متوسط من التقدير من حيث: مستوى التدريب، والتحفيز، وبشكل عام يتمتعون بمستوى متوسط من التمكين.

ويمكن عزو هذه النتائج إلى وجود ثقة المدراء ببعض العاملين مما ساهم في تفويضهم لممارسة بعض صلاحياتهم في العمل، حيث أن عملية تفويض السلطة هي ممثلة في الإدارة، فهي السلطة المخولة لمنح العاملين ممارسة بعض الصلاحيات وفق ما تراه مناسباً لطبيعة العمل

الذي يقوم به العامل، إلا أن الواقع في أمانة عمان الكبرى غالباً ما يشير إلى أن عملية تفويض السلطة تعتمد على بعض الاعتقادات التي لا تتناسب والأساليب الإدارية الحديثة، ومنها التمسك بالسلطة ومركزيتها والخوف من فقدانها، ومن جانب آخر يلاحظ أن العامل أو الموظف في الأمانة يحاول الحصول على هذه السلطة بهدف الحصول على تحفيز ومكانة وظيفية في الأمانة، وربما كذلك من أجل تطوير قدراته الإدارية، حيث أن معظم الرؤساء أو الإداريين غالباً ما يحرصون على عدم منح السلطة للعاملين بدرجة كبيرة، والاكتفاء بالحد المناسب وفقاً لما يرونه مناسباً ضماناً للمحافظة على مكانتهم الوظيفية وتوليهم لزمام الإدارة والمسؤولية، وهذا ما عبر عنه بوضوح أراء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

أما بالنسبة لمجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والذي جاء كذلك بدرجة مرتفعة من التقدير، حيث بينت النتائج أن مشاركة العاملين في أمانة عمان الكبرى غالباً ما تكون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأعمال الروتينية والتنظيمية، والأعمال المتعلقة بخدمة المواطنين من إنجاز معاملات أو إعطاء المواعيد للمراجعات، حيث لا تتاح لهم فرص المشاركة في رسم القرارات الإدارية والتخطيطية التي قد تحدث تغيرات جذرية على مستوى أمانة العاصمة، كالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض الأعمال التنظيمية والإدارية والمالية التي قد تهم شريحة كبرى من الموظفين، ويمكن القول: أن للعاملين في أمانة عمان الكبرى دوراً في اتخاذ بعض القرارات المحدودة على مستوى بعض النواحي التنظيمية والإدارية وليس على المستوى الأعلى المتعلق برسم السياسات العامة للأمانة.

وأما فيما يتعلق بالتدريب حيث أظهرت النتائج أن العاملين يمارسونها بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى كون الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون في أمانة عمان الكبرى في أغلبها

دورات روتينية تتعلق بمجالات لا تشجع العاملين على الالتحاق بها كدورات الطباعة على الحاسب، ودورات إعداد التقارير وتنظيم اللفات، وغيرها، حيث أنها لا تلبي طموح العاملين كونها دورات غير متخصصة وغير الزامية، وعليه، أشار العاملون في أمانة عمان الكبرى إلى عدم أهمية التدريب إن لم يكن له دور في الترقية وتقديم الحوافز الوظيفية والمادية.

ويمكن تفسير النتائج المتعلقة بتحفيز العاملين والتي جاءت بدرجة متوسطة من التقدير على أساس الواقع الذي يعيشه العاملون في أمانة عمان الكبرى، حيث أن رواتبهم أقل من نظرائهم في المؤسسات الحكومية الأخرى المستقلة مالياً وإدارياً عن نظام الخدمة المدنية، وينطبق ذلك على المكافآت ورواتب نهاية الخدمة في الأمانة، وربما يعود ذلك إلى عدم توفر بعض الحوافز التشجيعية سواء المادية أو المعنوية، وتدني قيم العلاوت السنوية التي تمنح للعاملين، وعدم تخصيص علاوات استثنائية للحاصلين على تقارير كفاءة سنوية متميزة، إلا أن تمكين العاملين بمختلف أبعاده له أثر مهم في رفع مستوى أداء العاملين ، فتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والتدريب والتحفيز والتمكين النفسي كلها أبعاد تشعر العامل بأهميته لدى إدارة الأمانة وبمدى تقديرها له والحاجة اليه في موقعه الوظيفي وأهمية ما يقوم به من أعمال بالنسبة للأدارة، مما ينعكس ايجاباً على أدائه.

تتفق هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة المتروك (2010) حيث جاء مستوى التمكين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط بدولة الكويت في درجة متوسطة من التقدير. وتتفق مع نتيجة دراسة الطراونة (2006) والتي أشارت إلى أن تصورات الموظفين حول التمكين كانت متوسطة. تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الربضي (2008) التي توصلت إلى أن التمكين في المؤسسات العامة بالأردن جاء بدرجة مرتفعة، وتختلف كذلك مع ما جاءت به دراسة

الزيدانيين (2006) والتي دلت نتائجها على أن تصورات العاملين حول التمكين في المؤسسات المالية الأردنية كان مرتفعًا، وتختلف كذلك مع ما توصلت اليه دراسة فاسوجي ,vasugi et al) (2011 التي أشارت إلى أن التمكين غير واضح وأنه لايطبق الا بدرجة متوسطة وضعيفة في جميع المجالات.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى الكلي جاء في مستوى مرتفع من التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد أداء العاملين (3.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء بين (3.84 – 3.99)، وجاءت المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى في مستوى مرتفع من التقدير، وجاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بعد جودة الأداء بمتوسط حسابي (3.99) وفي مستوى مرتفع من التقدير، وفي المرتبة الثانية بعد سرعة الأداء وبمتوسط حسابي (3.90) وفي مستوى مرتفع من التقدير، وبالمرتبة الثالثة بعدا حجم الأداء ودقته وبمتوسط حسابي (3.84)، وفي مستوى مرتفع من التقدير. وتدل هذه النتائج على أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يقومون بمستوى أداء مرتفع التقدير، من حيث حجم الأداء، وسرعته، ودقته، وجودته.

تؤكد هذه النتيجة على أن العاملين مدركون لحجم العمل المطلوب، وبالتالي فهم يقدرون الوقت اللازم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ويرى الباحث أنه قد يكون للخبرة دور واضح في هذا المجال، ويمكن أن يكون لاستخدام أجهزة الحاسب الآلي والأنظمة الالكترونية في إنجاز الأعمال في أمانة عمان الكبرى لعب دوراً مهماً في زيادة حجم الأداء ودقته. ويفسر الباحث ذلك

أن حجم الأداء ودقته يتم تحديده قبل تكليف العاملين سواء كان يتعلق بعدد معين من المعاملات أو يرتبط بوقت معين، وبالتالي ينعكس إيجابا على حجم الأداء ودقته الذيين جاءا بدرجة مرتفعة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الربضي (2008) والتي أشارت إلى أن مستوى أداء العاملين في المؤسسات العامة الأردنية يتصف بمستوى عال من حيث الحجم والدقة، وبمستوى متوسط من حيث سرعة الأداء وجودته. كما تتفق مع دراسة الزيدانيين (2006) والتي دلت نتائجها على أن تصورات العاملين حول التمكين في المؤسسات المالية الأردنية كان مرتفعًا من حيث حجم الأداء ودقته. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة فاسوجي (vasugi et al, 2011) التي أشارت إلى أن التمكين غير واضح وأنه لايطبق الا بدرجة متوسطة وضعيفة في جميع المجالات.

3-5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى (الجنس، والمستوى العلمي، ومدة الخدمة في الأمانة). وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الجنس

حيث كشفت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى الجنس. وبهذه النتيجة فإن الباحث تقبل بفرضية الدراسة الصفرية الفرعية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى متغير الجنس جزئياً.

يمكن تفسير هذه النتيجة على أن العاملين في أمانة عمان الكبرى من الذكور والإناث يدركون أهمية التمكين في تحسين مستوى الأداء، إلا أن العاملين من الذكور يرون بدرجة أكبر من الإناث أهمية التدريب وأثره على الأداء، ويفسر الباحث ذلك بقناعة الذكور على أهمية التدريب في البعد الميداني والعملي المتعلق بعملهم كعنصر مؤثر في الأداء.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المعاني وأرشيدة (2009) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو التمكين تعزى لمتغير الجنس. وتتفق مع ما توصلت اليه دراسة الضمور (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الموظفين لمفهوم التمكين تعزى للمتغيرات الديمغرافية بإستثناء متغير المستوى العلمي. واختلوتختلففت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة السيايده (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة للتمكين تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وتختلف مع توصلت اليه دراسة أسد زادة (Assadzadeh, at al, 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالتمكين ولصالح الإناث.

ثانياً: المستوى العلمي

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى للمستوى العلمي للعاملين. وبهذه النتيجة يرفض الباحث فرضية الدراسة الصفرية الفرعية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى متغير المستوى

العلمي جزئياً. ويقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى لمتغير المستوى العلمي.

وكانت الفروق في أبعاد التمكين قد ظهرت بين فئة مؤهل الثانوية العامة ومؤهل البكالوريوس بأفضلية لصالح مؤهل الثانوية العامة، ويفسر الباحث ذلك بأن العاملين ذوي مؤهل الثانوية العامة قد يكونوا الأقدم في العمل والخبرة، وبالتالي يميلون إلى تبني وجهة النظر في أن التمكين يؤثر في الأداء بشكل أكبر وشعورهم بالحاجة إلى تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز والتدريب كون التدريب له أثر إيجابي في رفع مهاراتهم وتطوير خبراتهم بما يتفق والأساليب الإدارية الحديثة التي قد لا يكون لديهم فيها خبرة متعمقة في العمل بها خاصة في أبعاد استخدام الحاسب الالي والبرامج المعمول بها في الأمانة التي تستخدم لإنجاز المعاملات. وأما العاملون من مستوى البكالوريوس ربما يعتبرون أنفسهم مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرار وتولي الوظائف بفرصة أكبر من حملة مؤهل الثانوية. كذلك تبين أن هناك فروق في بعد التحفيز بين فئة مؤهل الثانوية العامة وفئة الدراسات العليا ولصالح فئة الدراسات العليا، ويرى الباحث أنه كلما كان العامل ذو مؤهل علمي أعلى كلما قلل من التمكين، وقد تكون وجهة رئيس القسم بأن الموظف يؤدي عملاً روتينياً وغير ذي أهمية للإنخراط في أبعاد التمكين وتحديداً في بعد التحفيز، وقد يعتقدون بأن العمل الروتيني ليس فيه ابداع وتجديد.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة السيايده (2011) من حيث وجود فروق في أبعاد التمكين حسب متغير المستوى العلمي، وتتفق مع ما توصلت اليه دراسة المتروك (2010)، بينما تختلف هذه النتيجة مع توصلت اليه دراسة المعاني وأرشيدة (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين تعزى لمتغير المستوى

العلمي، وتختلف مع ما توصلت اليه دراسة الربضي(2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين على أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى العلمي.

3.مدة الخدمة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى لمدة الخدمة. وبهذه النتيجة يرفض الباحث فرضية الدراسة الصفرية الفرعية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى متغير مدة الخدمة في الأمانة جزيئاً. ويقبل بالفرضية البديلة التي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى تعزى إلى متغير مدة الخدمة في الأمانة جزيئاً.

حيث أظهرت النتائج أن الفروق في بعد المشاركة في اتخاذ القرار كانت بين الفئة الأقل خبرة (5 سنوات فأقل) و الفئة الأكثر خبرة (16 سنة فأكثر)، و لصالح الأكثر خبرة وهي فئة (16سنة فأكثر). ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الخبرة الأطول للعاملين تبين لديهم انطباعات عملية طويلة الأمد لما يلمسوه من الحاجة لهذا البعد وأهميته في التأثير على الأداء، إضافة إلى أهمية العامل النفسي في هذا البعد لدى العاملين والدور الذي يلعبه من رفع الروح المعنوية للعاملين في تحسن ورفع مستوى الأداء، ويجسد العاملين ذي الخبرة الطويلة هذه الناحية.

أما بالنسبة للفروق في التدريب فقد كانت بين الفئة الأكثر خبرة (16 سنة فأكثر) وكل من الفئة (5 سنوات فأقل) وفئة الخبرة (6–10سنوات) ولصالح الفئة الأكثر خبرة، ويرى الباحث كذلك أن العاملين ذوي الخبرة الأطول لديهم قناعة بأهمية التدريب وتأثيره على الأداء. وبشكل

عام عكس العاملون ذوي الخبرة الطويلة (16 سنة فأكثر) أهمية أبعاد التمكين في أدائهم خاصة من خلال بعدي المشاركة في اتخاذ القرار وبعد التدريب.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة السيايده (2011) من حيث وجود فروق في أبعاد التمكين حسب متغير الخبرة، كما تتفق مع ما توصلت اليه دراسة المتروك (2010)، ومع ما بينته نتائج دراسة الطراونة (2006) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس الحكومية للتمكين الإداري في أقليم جنوب الأردن تعزى لمتغير الخبرة، كما تختلف مع دراسة (العدوان والخوالدة (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين على الأداء تعزى لمتغير الخبرة في وزارة التجارة والصناعة الأردنية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1- تنظيم برامج هادفة لتمكين العاملين في المؤسسات الخدمية الخاصة والعامة في الأردن ومن بينها أمانة عمان الكبرى لتحسين مستوى أدائهم كماً ونوعاً، ووضع برامج عادلة لنظام الحوافز والمكافآت؛ مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم ودافعيتهم للعمل، وكذلك من خلال تدريبهم وفقاً لخطط واضحة وبرامج علمية متخصصة تتناسب ومجالات عملهم.

2- تفويض الإدارات للعاملين مزيداً من المشاركة في عملية اتخاذ القرار التي تتعلق بعملهم لما لها من أهمية في رفع أجواء الثقة والتعاون في إطار إداراتهم مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وفاعليته.

4- إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا الجانب لتشمل المؤسسات الخدمية الخاصة والعامة في الأردن، واختبار أثر متغيرات أخرى غير متغيرات التي تناولتها الدراسة كمتغير الإبداع التنظيمي والثقة التنظيمية، والاتصال الفعال لما لموضوع التمكين وتأثيره على الأداء من أهمية.

المراجع

أبو العثم، جواد (2010). "**تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات**"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

أفندي، عطية (2003). "**تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**"، ط1 ، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

الحوامدة، نضال، الفهداوي، فهمي (2002)." أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الانسانية الاجتماعية**،مجلد 17(2)، ص: 165- 200.

الحراحشة، محمد، الهيتي، صلاح (2006). وصلاح الهيتي، "أثر التمكين الإداري والدعم الإداري في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية"، **مجلة دراسات (الجامعة الأردنية)**،2 (33) ، ص 440- 445 .

الجميلي، مطر (2008). "**الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

الجعبري، دعاء (2010). **واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الشهراني، عبدالله (2004). "**دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

رامي أندراوس، معايعة عادل (2010). "الإدارة **بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.

الرقب، أحمد صادق (2010). "**علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الربضي، تمارا (2008). "**تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسات العامة المستقلة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة، الجامعة الأردنية.

الرشودي، خالد (2009) . **مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الزهراني، عبد الله (2007)."**أثر الثقافة الإدارية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد،جامعة دمشق، دمشق.

الشيخ، الداوي (2010).تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، **مجلة الباحث**، الجزائر، 1 (7)، ص:52.

الطراونـة، حسـين أحمـد (2006). "**العلاقـة بـين الأنمـاط القياديـة والتمكـين الإداري: دراسـة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، جامعة مؤته.

العتيبي، هلا سعد (2007).**العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة، الجامعة الأردنية.

عباينة، رائد (2009). مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية على المدراءن العاملين في محافظات أقليم الشمال، "**مجلة الاقتصاد والادارة**"، 1 (2)، ص: 35−72 .

عبدالحميد، عالية (2004). "**تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

عريقات، ريم أحمد (2010). **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**"، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال :التحديات، الفرص، الرقابة، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

العـدوان، شـاكر الخوالـدة، ريـاض (2008). "اسـتراتيجية تمكـين العـاملين وأثرهـا فـي الأداء المؤسسي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية"، **مجلة الإداري**، العدد 115 (30)، ص:13−57.

العامري، صالح والغالبي، طاهر (2011). **الإدارة و الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عُمان.

عفانة، حسن (2013). "**التمكين وعلاقته بفاعلية فريق العمل في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

عبدالوهاب، علي (2004). "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الحريري للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

المحاسنة، محمد (2007). "**أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة – الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

المعاني، أيمن، وارشيدة عبد الحكيم (2009). وعبد الحكيم ارشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، "**المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**"، 5 (2)، ص: 236 -273.

المراجع الأجنبية

Anbreen M. & Aurangzeb k, (2007). "**Impact of team empowerment on team performance**".

Bartram Timothy, Casimir Gian,(2007). The Relationship Between leadership and Follower In-Role Performance and Satiffaction With the leader: The mediating Effects of Empowerment and

Trust in the Leader, **Leadership & Organization Develoment Journal**, vol. 28,No.1, pp.4-19.

Carter, T, (2009). Managers Empowering Employees, **"American Journal of Economics and Business Administration",** 33 (3):56-74.

Darke, A, Wong, J, & Salter, S, (2007). "Empowerment, Motivation, and performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Management Employees", **Behavioral Research in Accounting**, vol. 19, No. 1, pp. 71-89.

Salazer, J, (2000). **"The relationship between hospitably employee empowerment"**, overall job satisfaction and organization commitment: University of southern Alabama, P: 20.

Stir, Thomas, (2003). "**Fundamentals of Empowerment": Available on:www.4ouncestoheaven.com/fundamentals_of_Empowerment**

Shaccklator, P.M, (1995). Defining teacher empowerment. "**ERIC Document",** ED. 426055.

Severin, Tankard, **(1999). Performance Rating**, New York, Hastings House Publishers.

Emerson, A, (2008). "Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU, "**Credit Union Journal**", P: 81.

Murrell, L. & Meredith, M, (2000). "**Empowering Employees**", New York: McGraw-Hill.

Muhammad Jawad, , Tahira Tabassum, Abraiz Aneela, and Raja Sobia, (2012)."Employee empowerment and team performance " , **Part2: Social Sciences and Humanities, SAVAP International journal**, Vol. 3, No. 3, pp.383-393.

Harvey, D , Brown , R,D, (2001)."**An Experiential Approach to Organization Development",** New Jersey ; prentice- Hall ,INC.Bolanle.

Henkin, A, (2005).Teacher-Principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal tru**st**, "**Journal of Educational Administrative"**, P: 260.

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "**أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى**"، وذلك لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة/ جامعة آل البيت، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة، وهي (الجنس، المستوى العلمي، ومدة الخدمة في أمانة عمان الكبرى)،

الجزء الثاني: ويشتمل على فقرات أبعاد التمكين الإداري للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

الجزء الثالث: ويشتمل على فقرات للكشف عن أثر التمكين في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى.

علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ولكونكم من أصحاب الاختصاص، ومن المهتمين في هذا البعد يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية، راجياً منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

-مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تندرج تحته.

-وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى سوف تؤخذ بعين الاعتبار.

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

الرقم	نص الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		درجة الوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
البعد الأول: تفويض السلطة						
1	تفوضني إدارة الأمانة السلطة الكافية لأداء مهامي الوظيفية.					
2	تثق إدارة الأمانة في قدراتي على أداء المهام الموكله إلي.					
3	يتجنب رؤسائي التدخل في الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.					
4	تمنحني إدارة الأمانة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
5	توفر لي طبيعة وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
6	يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي مقترحاته.					
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار						
7	توفر إدارة الأمانة المعلومات التي احتاجها لإتخاذ القرارات الخاصة بعملي.					
8	يتم مشاركتي في إتخاذ القرار.					
9	تتيح لي إدارة الأمانة الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.					
10	يطلب رئيسي المباشر مشاركتي في القرارات المتعلقة بعمله.					
11	يمنحني رئيسي المباشر قدراً كافياً من الحرية في التصرف بالأمور المتعلقة بعملي دون الرجوع إليه.					
البعد الثالث: التدريب						
12	تضع إدارة الأمانة خطة واضحة لتدريب العاملين.					

الرقم	نص الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		درجة الوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
13	تعمل إدارة الأمانة على عقد دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين.					
14	تشجع إدارة الأمانة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
15	تعمل إدارة الأمانة على إتاحة الفرصة للعاملين لتطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية.					
16	تقوم إدارة الأمانة بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها.					
	البعد الرابع: التحفيز					
17	تقدر إدارة الأمانة جهودي في العمل.					
18	يتناسب راتبي مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
19	تعد كفاءتي معياراً مهماً في نظام الترقية.					
20	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات والحوافز في الأمانة.					
21	أسس المكافأة واضحة وعادلة لكافة العاملين.					
	الجزء الثالث: أداء العاملين (سرعة الأداء)					
22	أنجز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحدده.					
23	تصميم الهيكل الإداري للأمانة يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.					
24	تحدد إدارة الأمانة الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.					
25	تعتبر العلاقة بين العاملين والمراجعين في الأمانة متميزة.					
26	يتم انجاز الواجبات وفقاً للإجراءات الموضوعة من إدارة الأمانة.					

الرقم	نص الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		درجة الوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
27	متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي.					
28	تقوم إدارة الأمانة بمتابعة جودة الأداء للعاملين.					
29	عدد الشكاوى حول مستوى أداء العاملين قليلة.					
45	أساهم في التجديد والتطوير بشكل مستمر.					
30	تحملني إدارة الأمانة مسؤولية أداء عملي.					
	دقة الأداء					
31	أتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامي.					
32	تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين.					
33	تسمح الأمانة بالحد الأدنى من الأخطاء في الأداء.					
34	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملي.					
	حجم الأداء					
35	أخطط للعمل قبل أدائه.					
36	يتناسب حجم العمل الموكل إلي مع قدراتي ومهاراتي.					
37	أنجز العمل وفقاً لما خطط له.					
38	تعمل إدارة الأمانة على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم العمل المنجز.					

ملحق (2)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأفاضل / السادة والسيدات العاملين في أمانة عمان الكبرى المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد:

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على **أثر التمكين الإداري في أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظرهم**، وسوف تستخدم بياناتها لاستكمال رسالة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة آل البيت.

لذا يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التعاون بالإجابة على جميع فقراتها بموضوعية ودقة، وإذ أشكر وأقدر تعاونكم على ذلك، أؤكد لكم بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

إبراهيم العريق

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (×) حول الإجابة التي تنطبق على وضعك:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى العلمي:

☐ الثانوية العامة ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

مدة الخدمة في الأمانة:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات

☐ 11-15 سنة ☐ 16سنة فأكثر

ثانياً: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات صممت لقياس أثر التمكين الإداري في أداء العاملين. يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة (×) في المربع المناسب الذي يعكس وجهة نظرك، علماً بأن الرقم (5) يعني درجة مرتفعة جداً ورقم (1) يعني درجة منخفضة جداً.

فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرات	تنطبق دائما 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق أحياناً 3	تنطبق نادراً 2	لاتنطبق أبداً 1
أولاً: التمكين الإداري:						
	1- تفويض السلطة					
1	تفوض إدارة الأمانة العاملين بالقيام بمهامهم الوظيفية بحرية.					
2	تثق إدارة الأمانة في قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم.					
3	يتجنب رؤسائي التدخل في الصلاحية المفوضة لي خلال فترة التفويض.					
4	أمارس مهامي الوظيفية بكل مرونة.					
5	يتابعني رئيسي المباشر بعد التفويض ويقدم لي مقترحاته.					
	2- المشاركة في اتخاذ القرارات					
1	أتخذ القرارات الخاصة بعملي.					
2	أشارك إدارة الأمانة في إتخاذ القرار المتعلق بعملي.					
3	تأخذ إدارة الأمانة بوجهة نظري في الأمور التي تتعلق بعملي.					
4	يطلب رئيسي المباشر مشاركتي في القرارات المتعلقة بالعمل.					
5	يتم منحي الحرية في التصرف بالأمور المتعلقة بعملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.					
	3- التدريب					
1	تضع الأمانة خطة واضحة لتدريب العاملين حسب الحاجة.					
2	تعقد الأمانة الأمانة دورات تدريبية لتحسين أداء عامليها باستمرار.					
3	تشجع الأمانة العاملين على تبادل خبرات العمل فيما بينهم.					
4	تتاح الفرصة للعاملين لتطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية.					
5	تقوم الأمانة بتقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها.					
	4- التحفيز					
1	أتلقي الدعم والتعزيز من الإدارة على جهودي في العمل.					

2	أشعر بالرضى المادي مقابل الجهود التي أبذلها في العمل.					
3	تعتمد إدارة الأمانة على الكفاءة كمعيار للترقية.					
4	توجد عدالة في نظام الترقيات المتبعة في الأمانة.					
5	أسس المكافأة والحوافز واضحة وعادلة لكل العاملين.					

ثانياً: أداء العاملين

	1- سرعة الأداء					
1	يتم إنجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحدده.					
2	تصميم الهيكل الإداري للأمانة يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.					
3	تحدد الأمانة الأوقات المناسبة للعمل بما ينسجم مع سرعة إنجاز الأعمال.					
4	تتابع الأمانة حاجات المواطنين في وقتها المحدد دون تأخير.					
	2- جودة الأداء					
1	يتم إنجاز الأعمال والمهام وفقا لمعايير الجودة المتبعة في الأمانة.					
2	تتابع الأمانة جودة الأداء.					
3	تحفز الأمانة عامليها نحو تحقيق مستوى معين من جودة الأداء.					
4	أساهم في التجديد والتطوير بشكل مستمر.					
	3- دقة الأداء					
1	أتقيد بأنظمة العمل لإنجاز مهامي بدقة.					
2	تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين.					
3	يتميز الأداء في الأمانة بالحد الأدنى من الأخطاء.					
4	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملي.					
	4- حجم الأداء					
1	يتم التخطيط للعمل قبل أدائه.					
2	يعتبر حجم العمل الموكل إلي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي.					
3	يتم انجاز العمل وفقا لما خطط له					
4	تحرص الأمانة على زيادة حجم العمل.					

ملحق (3)

قائمة باسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د.زياد الصمادي	جامعة آل البيت
2	د.علي القرعان	جامعة آل البيت
3	د.سليمان الحوري	جامعة آل البيت
4	د.محمد العوامرة	جامعة البلقاء التطبيقية
5	د.محمد عواد الزيادات	جامعة البلقاء التطبيقية
6	د.علي النحلة حياصات	جامعة البلقاء التطبيقية
7	د.علي عبدالله العلوان	جامعة البلقاء التطبيقية
8	د.محمد ابراهيم الشبلي	جامعة البلقاء التطبيقية
9	د.ممدوح طايع الزيادات	جامعة فيلادلفيا
10	د.مروان عبدالله الحياصات	الجامعة الامريكية

ملحق (4)

كتب تسهيل المهمة

أمانة عمان الكبرى

الرقم: م/٣/٢ ٢٥٦١ التاريخ: الموافق: ٢٠١٧/٢/١٢

مدير دائرة (   )
مدير منطقة (   )

إشارة الى كتاب رئيس جامعة آل البيت رقم (٩/١/٩-٨٠٩) تاريخ ٢٠١٧/١/١٥ بخصوص تسهيل مهمة طالب الماجستير في الادارة العامة ابراهيم داود العريق حول (**أثر التمكين على اداء العاملين في امانة عمان الكبرى**).

يرجى الايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب بتعبئة الاستبيان المرفق (١) قيادي ، (٢) اشرافي ، (١) اداري ، (١) مساند وإعادته لدائرة الموارد البشرية /قسم التطوير ، حيث سيتم تزويدنا بنتائج الدراسة ليتم الاستفادة منها على مستوى الامانة .

واقبلوا الاحترام ،

ر/ امين عمان

عقـــل بلتاجـــي

المدير التنفيذي للموارد البشرية
حاتـــم الحتيطـــي

نسخه الى :-
- المدير التنفيذي للموارد البشرية.
- رئيس مراقبة امانة عمان الكبرى/ديوان المحاسبة.
- رئيس قسم التطوير .

م/٢

جامعة آل البيت
AL al-BAYT UNIVERSITY

مكتب الرئيس

Office of the president

الرقم: ٨/٧/٩

التاريخ: ١٩ ربيع الثاني ١٤٣٨هـ

الموافق: ٢٠١٧/١/١٨م

معالي أمين أمانة عمّان الكبرى المكرّم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالب الماجستير **إبراهيم داود العريق** في تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ :

" أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى "

شاكراً لكم تعاونكم مع جامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الجامعة

الدكتور ضياء الدين عرفة

هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية
Tel. (02-6297000), Fax (02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo

Abstract

"The Impact of Empowerment on Employees Performance at Greater Amman Municipality"

Prepared by

Ibrahem Daood ALoreiq

Supervised by

D. MareiBany Khaled

This study aimed to find out the impact of administrative empowerment in staff performance in the Greater Amman, known whether there were statistically significant differences at the level of significance (α ≤0.05) the impact of empowerment on the performance of the Greater Amman attributable to: (gender, level of scientific research, and length of service in the Secretariat). In order to achieve the objectives of the study were used to identify the purpose of data collection and distribution of the study sample, which consisted of (188) 226,448 workers in the Greater Amman was selected as facilitators, the study in the analysis of a set of statistical data processors according to the program of statistical analysis (SPSS).

The study came to the following results:

The level of empowerment of the workers came in the Greater Amman in the average level of appreciation, the arithmetic average (3.30) of the importance of comparative advantage (65.92), and came all the dimensions of empowerment in the average level of appreciation, and ranged between متوسطاتهاcalculation (2.54 - 3.35), and came in first place after participation in decision making, my average (3.35) and the importance of comparative advantage (Shopping Cart 0 items), in last place after an average of my STIMULATION (2.54) the importance of comparative advantage (50.80). It also shows that the psychological empowerment of workers in the Greater Amman came in the average level of appreciation and averages my account (3.21) and the importance of comparative advantage (23.60). The results mean that workers in the Greater Amman enjoy the average standard of empowerment in the exercise of their work entrusted to them in terms of: delegation of authority, participation in decision-making, training, motivation, psychological empowerment, and generally enjoy the average standard of empowerment.

The performance level of the total workers in the average level of appreciation, as the arithmetic average (3.58) and the importance of comparative advantage (72.90), the arithmetic averages ranged between performance dimensions (3.51 - 3.70), and came in the first place, after the size of the average performance of my account (3.79) and

the importance of comparative advantage (75.80) and the high level of appreciation, followed the accuracy of performance, the average (3.70) and the importance of comparative advantage (74.00) and a high level of appreciation, and then after the quality of performance at an average (3.58) and the importance of comparative advantage (71.60) the average level of appreciation, and finally the performance speed arithmetic average (3.51) of the importance of comparative advantage (70.20) the level of the average of the appreciation. These results indicate that the workers in the Greater Amman perform high appreciation of where the accuracy and size of the work, and to a lesser extent medium in terms of speed and quality of work, and generally perform the average estimate.

Results indicated no significant differences at the level of the impact of the empowerment in the performance of the Greater Amman attributed to sex. The result of the study, accept the proposition of the first sub-zero study in part.

The results showed statistically significant differences to empowerment in the performance of the Greater Amman attributed the scientific qualification. With this result, the researcher rejects the assumption of zero Sub-commission study alternative accepts the fundamental premise.